



UIN SUSKA RIAU

ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD

Studi Kasus Di RSUD Siak Sri Indrapura

SKRIPSI

Oleh :

MOH HAFIS IKHWAN

NIM. 11473105415



State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



UIN SUSKA RIAU

PROGRAM STUDI AKUNTANSI S1

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU

2021

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD

Studi Kasus Di RSUD Siak Sri Indrapura

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Akuntansi
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*

Oleh :

MOH HAFIS IKHWAN
NIM. 11473105415



UIN SUSKA RIAU

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI S1
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

2021



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : MOH HAFIS IKHWAN
NIM : 11473105415
JURUSAN : AKUNTANSI S1
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS DI RSUD SIAK SRI INDRAPURA)

**DISETUJUI OLEH:
DOSEN PEMBIMBING**

ALCHUDRI SE, MM, CPA, Ak
NIP. 19721125 200710 1 002

MENGETAHUI:

**Dekan
Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial**

Dr. Hj. Mahyarni, SE, MM
NIP. 19700826 199903 2 001

**Ketua Prodi,
Akuntansi S1**

Nasrullah Damiil, SE, M.Si, Ak
NIP. 19780808 200710 1 003



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : MOH HAFIS IKHWAN
NIM : 11473105415
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
JURUSAN : AKUNTANSI S1
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN
 PENDEKATAN BALANCE SCORECARD (STUDI
 KASUS DI RSUD SIAK SRI INDRAPURA)
HARI/TGL UJIAN : SELASA/29 JUNI 2021

DISETUJUI OLEH:
KETUA PENGUJI

QOMARIAH LAHAMID, SE, M.Si
NIP. 19750704 200710 2 001

MENGETAHUI

PENGUJI I

Dr. DESFIR MIFTAH, SE, MM, Ak
NIP. 19740412 200604 2 002

PENGUJI II

ARAS AIRA, SE, M. Ak, CA
NIK. 130 441 020



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengutip sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
Sultan Syarif Kasim Riau

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD Studi Kasus Di RSUD Siak Sri Indrapura OLEH:

MOH HAFIS IKHWAN
11473105415

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura jika dinilai dengan balanced scorecard dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 129 responden, penelitian ini menggunakan data laporan realisasi anggaran (LRA) dan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis varian dan teknik rentang kriteria. Hasil pengukuran kinerja keuangan RSUD Siak Sri Indrapura menggunakan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dengan item belanja, yaitu realisasi anggaran belanja operasi adalah sangat baik, realisasi anggaran modal adalah sangat baik, dan realisasi anggaran belanja tak terduga adalah sangat baik. Kinerja Customer RSUD Siak Sri Indrapura dengan indikator tingkat kepuasan pelanggan adalah cukup baik, tingkat retensi pelanggan adalah baik, dan tingkat akuisisi pelanggan adalah baik. Kinerja proses bisnis internal RSUD Siak Sri Indrapura dengan indikator proses operasional adalah baik, dan tingkat inovasi adalah tidak baik. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator kapabilitas pekerja adalah baik, kapabilitas sistem informasi adalah baik, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran adalah sangat baik.

Kata Kunci: Pengukuran, Balanced Scorecard, Perspektif.



KATA PENGANTAR



Segala puji hanya untuk Allah aza wajallah raja seluruh semesta atas segala nikmat dan rahmat yang tiada putus-putusnya yang selalu tercurah kepada penulis hingga akhirnya penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Selanjutnya salawat dan salam untuk untuk baginda Rasulullah SAW yang menjadi pelita dikegelapan, yang membawa umat manusia dari zaman kebathilan ke zaman yang penuh ilmu pengetahuan.

Skripsi ini berjudul **Analisis Kinerja RSUD Siak Sri Indrapura Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (studi kasus di RSUD Siak Sri Indrapura)** yang disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial, Jurusan Akuntansi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim RIAU Pekanbaru.

Selama proses penyusunan skripsi ini penulis banyak memperoleh bimbingan dan motivasi dari orang-orang terdekat baik secara moril maupun materil. Untuk itu izinkanlah pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya serta penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT yang maha pengasih lagi maha penyayang yang selalu melindungi ku, memberikan jalan kemudahan, ilmu pemahan serta nikmatnya yang tak terduga melalui jalannya
2. Mamak dan Ayah tercinta, Mamak Supi dan Ayah yulius yang telah memberikan cinta yang tiada berujung, kasih sayang, mendoakan,



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mendukung, memotivasi, memberikan apapun yang dibutuhkan anaknya, serta pengorbanan yang tak kenal lelah hingga akhirnya anaknya bisa meraih cita-cita yang diinginkan. Harapan penulis semoga mama dan bapak selalu dalam lindungan Allah SWT, sehat selalu, diberi umur panjang, hingga melihat anaknya mandiri berdiri sendiri dengan tersenyum.

3. Bapak Prof. Dr. Khairunnas Rajab, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
4. Bapak Dr. Drs. H. Muh Sai, M. Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
5. Bapak Nasrullah jamil, SE, M, Si, Ak, CA selaku ketua jurusan akuntansi S1 Fakultas Ekonomi an Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
6. Ibu Hidayati Nasrah, SE,M.Acc, Ak selaku penasehat akademis yang telah memberikan banyak ilmu, motivasi serta bimbingan kepada penulis selama menjalani masa perkuliahan..
7. Bapak Alchudri, SE, MM, CPA, Ak selaku pembimbing skripsi dan ibu Identiti selaku pembimbing proposal yang telah banyak memberikan arahan dan masukan yang bermanfaat kepada penulis hingga skripsi ini dapat penulis selesaikan.
8. Bapak dan Ibu dosen yang telah banyak memberikan ilmunya selama perkuliahan
9. Pak dr.H. Benny Chairuddin, Sp.An, M.Kes selaku Direktur RSUD Rokan



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hulu yang telah banyak memberi bantuan kepada penulis, dari izin penelitian sampai pengambilan data yang diperlukan dalam pembuatan skripsi ini.

10. Ibu Vevi dan seluruh staf serta karyawan RSUD Rokan Hulu yang telah memberikan informasi data dan kerja samanya dalam pembuatan skripsi ini.

11. Untuk mbak Ani, Kang Iman, Adi, dan Rapli juga untuk penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya selaku keluarga yang terus memberi dukungan dan Motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.

12. Semua pihak yang terlibat pada penulisan ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang sangat berperan dalam kesuksesan penulisan skripsi ini.

Semoga semua bantuan dan doa yang telah diberikan menjadi amal baik yang hanya dapat dibalas oleh Allah SWT. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Pekanbaru 24 Juni 2021

MOH HAFIS IKHWAN

11473105415

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Kinerja	10
2.1.1 Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja	10
2.1.2 Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik	11
2.1.3 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja	12
2.1.4 Manfaat pengukuran kinerja	13
2.1.5 Kendala dalam Pengukuran Kinerja	16
2.2 Pengertian Visi, Misi, dan Strategi	17
2.3 Sistem Pengukuran Kinerja Rumah Sakit	19
2.4 <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.5 Hubungan Antar Perspektif	38
2.6 Kerangka Pemikiran	45
2.7 Penelitian Terdahulu	46
BAB III METODE PENELITIAN	49
3.1 Desain Penelitian	49
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	49
3.3 Populasi dan Sampel	49



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3.4 Jenis dan Sumber Data	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data	51
3.5.1 Kuesioner	51
3.5.2 Dokumentasi	53
3.6 Instrumen Penelitian	53
3.6.1 Angket	53
3.6.2 Dokumen Laporan yang ada pada Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura	54
3.7 Teknik Analisis Data.....	54
3.7.1 Perspektif keuangan	55
3.7.2 Perspektif pelanggan	55
3.7.3 Perspektif proses bisnis internal	56
3.7.4 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	57
3.7.5 Analisis Varian	58
3.7.6 Teknik Rentang Kriteria	59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	62
4.1 Hasil Pengukuran Kinerja RSUD Siak Sri Indrapura Dengan Pendekatan Balanced Scorecard	62
4.2 Kinerja Keuangan	62
4.3 Kinerja customer	68
4.4 Kinerja Proses Bisnis internal	74
4.5 Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran	77
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	83
5.1 Kesimpulan	83
5.2 Saran	84

LAMPIRAN

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Jumlah responden <i>customer</i> dan karyawan RSUD Siak Sri Indrapura	51
Tabel III.2	Kriteria penilaian untuk pengukuran kinerja keuangan	55
Tabel III.3	Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja	56
Tabel III.4	Kriteria penilaian untuk pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal	57
Tabel III.5	Kriteria penilaian untuk pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	58
Tabel III.6	Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja	60
Tabel IV.1	Laporan Realisasi Anggaran RSUD Siak Sri Indrapura	64
Tabel IV.2	Hasil Pengukuran Kinerja Keuangan RSUD Siak Sri Indrapura	65
Tabel IV.3	Hasil pengolahan data kuesioner perspektif <i>customer</i> dengan teknik rentang kriteria	69
Tabel IV.4	Hasil pengolahan data kuesioner perspektif <i>customer</i> dengan teknik rentang kriteria	71
Tabel IV.5	Hasil pengolahan data kuesioner perspektif <i>customer</i> dengan teknik rentang kriteria	72
Tabel IV.6	Hasil pengukuran kinerja <i>customer</i> RSUD Siak Sri Indrapura	73
Tabel IV.7	Hasil pengolahan data kuesioner perspektif proses bisnis internal dengan teknik rentang kriteria	75
Tabel IV.8	Hasil pengukuran kinerja proses bisnis internal RSUD Siak Sri Indrapura	77
Tabel IV.9	Hasil pengolahan data kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan teknik rentang kriteria	78
Tabel IV.10	Hasil pengolahan data kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan teknik rentang kriteria	79



UIN SUSKA RIAU

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel IV.11 Hasil pengolahan data kuesioner perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan teknik rentang kriteria	80
Tabel IV.12 Hasil pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran RSUD Siak Sri Indrapura	81



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Model Rantai Nilai Perspektif Bisnis Internal dalam balanced scorecard	34
Gambar II.2 Hubungan sebab akibat dalam pespektif pertumbuhan dan pembelajaran	36



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja atau performance merupakan gambaran hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. kinerja dapat diukur dalam kurun waktu periode tertentu untuk mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Didalam pengukuran kinerja tolok ukur akan menjadi sangat penting, karena merupakan suatu pembandingan antara target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan.

Hasil dari pencapaian kinerja akan dijadikan sebagai alat bukti pengendalian organisasi sehingga setiap hasil yang diberikan dijadikan sebagai informasi untuk membuat perusahaan berkembang. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan karena sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menyusun strategi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja akan menentukan baik atau tidaknya perusahaan akan berjalan. Pengukuran kinerja perusahaan keuangan saja dinilai hanya mencerminkan keberhasilan organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Hal tersebut berkaitan dengan manajer perusahaan dikatakan berhasil apabila mencapai tingkat keuntungan, sehingga mengakibatkan



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

manajer perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, pengukuran kinerja keuangan hanya berorientasi pada laporan keuangan, sedangkan laporan keuangan mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan manajer.

Pengukuran kinerja telah menjadi topik yang hangat dibanyak negara maju. Perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berusaha menjadi yang terdepan dalam mewujudkan lingkungan yang kompetitif. Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitik beratkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Perusahaan dengan hasil pencapaian keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi keuangan atau finansial saja, tetapi juga nonkeuangan. Dengan kata lain, hanya dengan melihat ukuran-ukuran keuangan atau finansial saja tidak akan dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini justru akan memberikan hasil yang menyesatkan.

Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek, antara lain keuangan atau finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Upaya untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan nonkeuangan menghasilkan suatu *balance scorecard*, yang pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Dengan menerapkan metode *balanced scorecard*, para menejer perusahaan akan



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.

Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balance scorecard*. Sejarah *balance scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan melalui suatu riset tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Istilah *balance scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balance* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan sisi nonkeuangan, mencakup jangka panjang dan jangka pendek serta melibatkan bagian internal dan bagian eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun perencanaan di masa yang akan datang.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *balance scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan faktor eksternal. Konsep *balance scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek perspektif didalamnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Rumah sakit adalah suatu organisasi publik yang bergerak di bidang kesehatan masyarakat, yang mempunyai fungsi menyediakan pelayanan kesehatan yang paripurna, kuratif, preventif dan kepercayaan masyarakat. Rumah sakit merupakan pusat pendidikan dan latihan tenaga kesehatan serta pusat penelitian bio-medic. Oleh karena itu rumah sakit harus memiliki kepercayaan masyarakat dan mampu menunjukkan pertanggungjawaban yang baik yang mampu mencerminkan aspek keuangan dan non keuangan.

Rumah sakit setidaknya harus memiliki standar kinerja yang diterapkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapainya. Dari berbagai metode pengukuran kinerja diharapkan mampu menghasilkan penilaian kinerja yang akurat, efisien dan dapat menghasilkan informasi yang menyeluruh untuk kepentingan kemajuan masyarakat.

Rumah Sakit pada umumnya difungsikan untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana kesehatan untuk masyarakat, bukan untuk mencari keuntungan semata. Didalam organisasinya, terdapat banyak aktifitas yang diselenggarakan oleh pihak-pihak dari berbagai jenis profesi, baik profesi dokter, karyawan administrasi, petugas pelayanan, dan beberapa profesi lainnya. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindak lanjuti secara praktis kedalam program-program operasional yang berorientasi kepada economic – equity – equality. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

masyarakat dengan memberikan pelayanan yang berkualitas. Rumah sakit dituntut untuk mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing sehingga strategi dan kinerja rumah sakit tersebut harus berorientasi pada keinginan pelanggan (pasien) tersebut. Untuk itu, diperlukan pengukuran dengan *balanced scorecard* (BSC) yang diharapkan dapat menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura merupakan instansi dibawah naungan pemerintah daerah yang bergerak dibidang sektor publik dengan memberikan pelayanan jasa kesehatan. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) bersifat sosial dan ekonomi dengan lebih mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggung jawaban baik secara finansial maupun nonfinansial kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek finansial rumah sakit saja tetapi juga aspek nonfinansialnya. *Balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek finansial atau keuangan maupun non finansial.

Dikutip dari Detakindonesia.co.id, bahwa Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Siak mendapat sorotan dari salah satu anggota DPRD Siak Muhtarom. Kenapa tidak, kala anggota DPRD Siak tersebut mengunjungi salah satu keluarganya yang dirawat usai persalinan di RSUD Siak tersebut kaget kala melihat kondisi peralatan yang ada di ruangan perawatan rumah sakit.



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Miris nya lagi seperti almari, tempat tidur perawatan yang di gunakan pasien sangat memprihatinkan, terlebih kondisi ruangan kala itu sangat pengap dan tidak ada satu kipas pun yang berada di ruangan tersebut apalagi AC.

Dari latar belakang dan uraian diatas, maka dalam penelitian ini saya mengambil judul “ Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” (Studi Kasus di RSUD Siak Sri Indrapura).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan yang akan dikaji di penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam Perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam Perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam Perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif pelanggan.
3. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal.
4. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai pembuktian keefektifan penerapan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang kompeherensif, koheren dan terukur pada suatu perusahaan
2. Bagi pengembang ilmu pengetahuan, memberikan informasi dan khasanah khususnya dalam bidang akuntansi sektor publik yang berkaitan dengan analisis *balanced scorecard*.
3. Sebagai sumber referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkeinginan melakukan penelitian sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Pihak Rumah Sakit
 - a. Diharapkan dapat memberikan masukan bagi rumah sakit tempat penelitian dalam hal melakukan pengukuran kinerja perusahaan.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- b. Sebagai pengembangan bagi rumah sakit dalam hal memperbaiki strategi rumah sakit untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Bagi Universitas

- c. Sebagai tambahan informasi dan wawasan mengenai penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja suatu sektor publik dan bahan penelitian bagi mahasiswa dimasa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini akan dibagi menjadi V (lima) bab, dimana masing-masing bab akan dibagi menjadi sub bab dengan rincian sebagai berikut:

BAB I :

PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II:

TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan tentang tinjauan pustaka, mengenai: pengertian kinerja, pengertian sistem pengukuran kinerja, pengukuran kinerja, penilaian kinerja, sistem pengukuran kinerja rumah sakit, pengertian *balanced scorecard*, perspektif keuangan, pespektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kerangka pemikiran, gambaran umum RSUD Siak Sri Indrapura, penelitian terdahulu.



BAB III :

METODE PENELITIAN

Menguraikan tentang desain penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik analisis data, analisis varians, teknik rentang kriteria, dan analisis deskriptif.

BAB IV :

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil pengukuran kinerja RSUD Siak Sri Indrapura dengan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan pelanggan, kinerja proses bisnis internal, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, dan upaya yang dilakukan RSUD untuk meningkatkan kinerja.

BAB V :

KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan dan saran dalam penelitian

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Secara estimologis kata kinerja dapat di samakan artinya dengan kata *performance* yang berasal dari bahasa inggris. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang di bebaskan kepadanya.

Bernardin dan Russel seperti di kutip oleh Ruky (2001) mendefinisikan *performance* sebagai catatan tentang hasil-hasil yang di peroleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Ada suatu ungkapan yang menggambarkan pentingnya pengukuran kinerja, dihubungkan dengan perbaikan mutu manajemen, yaitu : “jika sesuatu tidak dapat di kuantifikasi, maka sulit di ukur. Jika sesuatu tidak dapat diukur, maka tidak dapat dievaluasi. Jika sesuatu tidak dapat di evaluasi, maka tidak dapat diperbaiki. Jika sesuatu tidak dapat diperbaiki, maka tidak akan ada kemajuan. Jika tidak ada kemajuan, maka untuk apa ada manajemen?”

Ungkapan diatas menunjukkan bahwa untuk mencapai kemajuan organisasi perlu dilakukan perbaikan kinerja. Untuk memperbaiki kinerja perlu dilakukan evaluasi. Cara melakukan evaluasi adalah dengan pengukuran kinerja. Agar dapat diukur kinerja harus dapat di kuantifikasi.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Anderson dan Clancy (1991) mendefinikan pengukuran kinerja sebagai: *"feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities."*

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktifitas perencanaan dan pengendalian.

2.1.2 Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik

Untuk memperbaiki kinerja perlu dilakukan evaluasi. Cara untuk melakukan evaluasi adalah dengan pengukuran kinerja. Agar dapat diukur maka kinerja harus di kuantifikasi.

Bagaimana dengan pengukuran kinerja di sektor publik? Secara umum kinerja di sektor publik lebih sulit untuk di kuantifikasi di bandingkan dengan sektor privat karena sebagian besar hasil kinerja bersifat kualitatif. Contohnya adalah peningkatan keamanan, perbaikan mutu kesehatan, atau peningkatan kesejahteraan masyarakat. Kesulitan dalam menguantifikasi kinerja merupakan salah satu alasan sulitnya melakukan pengukuran kinerja di sektor publik.



2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Pengukuran kinerja berfungsi untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Pengukuran kinerja diperlukan untuk menilai besarnya terjadi penyimpangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. Dengan mengetahui penyimpangan tersebut, dapat dilakukan perbaikan dan upaya dalam peningkatan kinerja.

Alasan yang mendasari pentingnya pengukuran kinerja di sektor publik terkait dengan tanggung jawabnya dalam memenuhi akuntabilitas dan harapan masyarakat. Organisasi sektor publik bertanggung jawab atas penggunaan dana dan sumber daya dalam hal kesesuaian dengan prosedur, efisiensi, dan ketercapaian tujuan.

2.1.3 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Tujuan utama pengukuran kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2000:353) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Robert & Antony (2001), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dan menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

1. Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional di bawahnya.

2. Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3. Mengintegrasikan pengukuran kedalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumberdaya manusia perusahaan.

4. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja membantu menejer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan, (Robert Simons, 1995).

2.1.4 Manfaat pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan itu sendiri. Selain untuk



mengetahui bagaimana kinerja suatu perusahaan, pengukuran kinerja juga memiliki manfaat dalam pelaksanaannya. Manfaat pengukuran kinerja antara lain yaitu untuk mengetahui apakah suatu tujuan dari suatu perusahaan telah tercapai, selain itu untuk memastikan apakah strategi yang ditetapkan sudah berjalan dengan baik.

Beberapa manfaat pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001) adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan penelitian dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Menurut Lync Cross (1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan pada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan yang strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Menurut Yuwono dkk (2007), manfaat pengukuran kinerja diantaranya ialah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan para konsumen atau pelanggan sehingga akan membawa perusahaan tersebut lebih dekat kepada para konsumen atau pelanggannya serta membuat semua orang didalam organisasi itu terlibat didalam upaya untuk memberi kepuasan kepada konsumen.
2. Memotivasi di dalam melakukan pelayanan ialah sebagai bagian dari mata rantai pelanggan serta juga pemasok internal.
3. Mengidentifikasi segala macam pemborosan dan juga mendorong upaya di dalam pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu sasaran strategis yang biasanya itu masih kabur menjadi lebih kongkret sehingga akan mempercepat proses pembelajaran organisasi.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Membangun konsensus untuk bisa atau dapat melakukan sebuah perubahan yakni dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan.

2.1.5 Kendala dalam Pengukuran Kinerja

Dibawah ini adalah beberapa kendala dalam pengukuran kinerja organisasi sektor publik :

1. Rasio-rasio keuangan tidak dapat menjadi patokan dalam kinerja organisasi sektor publik karena laba yang besar bukanlah tujuan utama organisasi, karena tujuan organisasi sektor publik adalah peningkatan pelayanan publik dan penyedia barang publik.
2. Sulit menentukan parameter karena bersifat kualitatif, *intangibel* dan *indirect*. Output yang dihasilkan dari organisasi publik pada umumnya bersifat kualitatif, tidak berwujud dan tidak langsung dirasakan pada saat itu sehingga kinerja organisasi lebih sulit di ukur.
3. Sulit untuk menetapkan standar sebagai parameter produktifitas karena antara input dan output tidak mempunyai hubungan secara langsung (*discretionary cost center*). Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas yang diperlukan sebagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility centre*). Sedangkan sisi lain, karakteristik input (biaya) yang terjadi sebagian besar tidak dapat ditelusuri secara langsung dengan outputnya, sebagaimana sifat biaya kebijakan (*discretionary*



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© H e s c i p t a m i l i k U I N S u s k a R i a u

S t a t e I s l a m i c U n i v e r s i t y o f S u l t a n S y a r i f K a s i m R i a u

cost). Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar tolok ukur kinerja.

4. Market *forces* bukan sebagai penilaian oleh karena itu tidak ada pembandingan yang independen dan membutuhkan instrumen pengganti pasar sebagai tolok ukur kinerja.
5. Masyarakat yang heterogen sangat sulit untuk di ukur kepuasannya terhadap layanan, dengan demikian mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam adalah pekerjaan yang tidak mudah.

2.2 Pengertian Visi, Misi, dan Strategi

Ada beberapa definisi atau pengertian tentang visi oleh para ahli, diantaranya adalah :

1. Jika ada satu rahasia untuk sukses, dasarnya adalah kemampuan untuk memahami pandangan orang lain dan melihat segala sesuatu dari sudut pandang dia sebaik yang anda miliki (Hendry Ford).
2. Banyak hal yang tidak terlihat, walaupun hal itu berada pada jangkauan pandangan kita, karena hal itu tidak berada dalam jangkauan intelektual kita.
3. Hal yang paling penting yang di butuhkan dalam kedudukan sebagai atasan adalah pandangan, suatu cita-cita, suatu mimpi mengenai masa depan yang semestinya. Pandangan yang dimiliki oleh seorang atasan yang paling utama haruslah jernih, dan terpokok adalah pandangan



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

tersebut dimengerti oleh setiap orang (Kazuo Wada – Yaohan International).

Tampaklah bahwa setiap orang bisa mengartikan visi secara berbeda-beda, akan tetapi ada poin-poin yang bisa di persamakan untuk menghasilkan suatu definisi singkat tentang visi dengan menggunakan kalimat sederhana berikut :

“visi adalah suatu pandangan yang jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.”

Dari definisi tersebut, tampak adanya unsur waktu yang di nyatakan dalam kata pandangan yang “jauh”. Satu hal yang harus diingat di sini adalah faktor waktu tersebut bersifat sangat relatif, artinya tidak ada patokan atau standar baku bahwa yang di namakan dengan visi berlaku untuk jangka waktu 5, 10, 15, atau 20 tahun, semuanya sangat tergantung pada konteks, pada situasi dan kondisi.

Perbedaan antara visi dan misi adalah bahwa visi yang telah di tetapkan dapatlah berganti bila entitas sudah dapat mencapainya. Sedangkan misi lebih menekankan pada situasi masa kini tetapi cenderung relatif tetap dan relevan di sepanjang waktu.

Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana di kemukakan oleh para ahli dalam buku karya mereka masing-masing. Menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang di kutip Sukristono (1995), strategi di definisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Selain definisi-definisi strategi yang sifatnya umum, ada juga yang lebih khusus, misalnya dua orang pakar strategi, Hamel dan Prahalad (1995), yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya seperti berikut ini :

“strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen melakukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

2.3 Sistem Pengukuran Kinerja Rumah Sakit

Rumah sakit yang berfungsi sebagai penyedia jasa kesehatan baik rumah sakit umum milik pemerintah maupun rumah sakit swasta, pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting. Karena penilaian kinerja mempunyai tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi yang telah dibuat oleh organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja rumah sakit atau instansi pemerintah lainnya yang sering digunakan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendek dan tidak menggambarkan keberhasilan rumah sakit secara keseluruhan. Tetapi penilaian kinerja keuangan juga merupakan dasar bagi perkembangan sektor keuangan, contohnya dengan adanya surplus ekonomi maka pihak rumah sakit dapat melakukan ekspansi baik di bidang infrastruktur maupun memperbaiki SDM nya.

Menggabungkan perhitungan ekonomi dengan pelayanan kesehatan yang dituangkan dalam bentuk angka-angka dilakukan untuk menggambarkan kondisi yang jelas dan dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Secara operasional banyak indikator yang digunakan untuk menilai kinerja rumah sakit, dari segi akuntansi bisa berupa laporan neraca, laporan arus kas, dan laporan laba rugi. Rasio yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan bisa berupa profit margin, *economic value added* (EVA), pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*), pemanfaatan aktiva (*asset turnover*), dan berkurangnya biaya secara signifikan (*cost effectiveness*)

2.4 Balanced Scorecard

2.4.1 Konsep Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan sebuah konsep manajerial yang pertama kali di perkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di awal tahun 1992 dengan mempublikasikan "*The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review*. Kemunculan *balanced scorecard* dilatar belakangi oleh keinginan untuk merubah paradigma yang sebelumnya ada, yaitu pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan ukuran finansial, dan memperluas aspek pengukuran



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kinerja ke arah pengukuran nonfinansial. *Balanced scorecard* menuntut manajer untuk menterjemahkan misi perusahaan yang masih bersifat umum kedalam ukuran yang lebih spesifik yang merefleksikan langkah dan tindakan nyata bagi konsumen.

Pengintegrasian antara ukuran-ukuran yang di turunkan dari strategi perusahaan didasari pada suatu kenyataan bahwa ukuran finansial tidak dapat dijadikan sebagai satu-satunya alat pengukur kinerja perusahaan sebagaimana ukuran nonfinansial yang juga tidak dapat dijadikan sebagai ukuran tunggal kinerja perusahaan. Kedua ukuran, baik finansial maupun nonfinansial, harus di sinergikan untuk mendapatkan hasil pengukuran dan feedback yang maksimum.

Keterpaduan antara ukuran finansial dan ukuran nonfinansial dalam *balance scorecard* akan menghasilkan suatu pengukuran kinerja yang maksimum bagi perusahaan. Hal ini disebabkan ukuran finansial menyatakan hasil dari tindakan-tindakan yang telah di ambil di masa lalu. Disisi lain, ukuran nonfinansial diharapkan akan menjadi pendorong dari kinerja finansial dimasa yang akan datang.

Penerapan *balanced scorecard* yang memadukan ukuran finansial dan ukuran nonfinansial memungkinkan entitas bisnis dapat bertahan dan tetap eksis dalam kompleksitas dan ketidakpastian perkembangan bisnis pada era global. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang mengibaratkan fungsi *balanced scorecard* bagi



sebuah perusahaan layaknya fungsi berbagai tombol dan indikator dalam kokpit pesawat.

“Think of the balanced scorecard as the dials and indicators in an airplane cockpit. For the complexity of navigating and flying an airplane, pilot need detailed information about many aspect of the flight. They need information on fuel, air speed, altitude, bearing, destination, and other indicators to summarize the current and predicted environment. Reliance on one instrument can be fatal. Similarly, the complexity of managing an organization today requires that manager be able to view performance in several areas simultaneously.”

Dalam *balanced scorecard*, Robert P. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan yang diambil didasarkan pada 4 perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini menawarkan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, hasil yang diinginkan (*outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, serta tolak ukur yang di gunakan.

Balanced scorecard terdiri dari 2 kata yaitu :

1. Kartu skor (*scorecard*)
2. Berimbang (*balanced*)

Pada tahap awal eksperimennya, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang di gunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif pada masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif.

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan extern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang.

Dalam perkembangan selanjutnya, *balanced scorecard* tidak hanya berkaitan dengan kartu yang dipakai untuk mencatat skor eksekutif. *Balanced scorecard* lebih dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan strategis, yaitu sebagai alat untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi kedalam rencana tindakan (*action plans*) yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Kekuatan sesungguhnya *balanced scorecard* bukan terletak pada kemampuannya sebagai pengukur kinerja eksekutif, namun justru pada kemampuannya sebagai alat perencanaan strategis.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton membuat pernyataan pada 1995 tentang kekuatan sesungguhnya *balanced scorecard* seperti berikut ini: namun kekuatan sesungguhnya *balanced scorecard* terjadi pada saat *balanced scorecard* diubah dari suatu sistem pengukuran kinerja menjadi sistem manajemen.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada tahun yang sama, kedua pencipta *balanced scorecard* tersebut menegaskan kembali tentang perkembangan peran *balanced scorecard* yang tidak lagi berperan sebagai sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan melalui pernyataan mereka seperti berikut ini: *balanced scorecard* telah berubah dari suatu sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan menjadi inti sistem manajemen.

Balanced scorecard tidak lagi mempunyai arti harfiah (tersurat) sebagai pengukur kinerja, namun telah mempunyai makna yang tersirat sebagai kerangka berpikir (*framework of thinking*) dalam pengembangan peta strategi. Pada hakikat tujuan utama pengelolaan perusahaan adalah untuk menjadikan perusahaan sebagai institusi pelipatganda kekayaan. Oleh karena itu, proses pengelolaan di arahkan untuk menghasilkan kinerja keuangan luar biasa berkesinambungan (persepektif keuangan). Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut, pengelolaan di arahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan pelanggan (perspektif pelanggan).

Untuk berkemampuan memenangkan pilihan pelanggan di pasar yang menjadi target perusahaan, pengelolaan diharapkan untuk membangun kompetensi inti yang unggul pesaing. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk membangun keunggulan proses (*excellent processes*) yang dimanfaatkan untuk menghasilkan produk dan jasa (perspektif proses bisnis internal) dan membangun keberdayaan sumberdaya manusia melalui pembangunan modal manusia, modal



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

informasi dan modal organisasi (perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan).

2.4.2 Perspektif dalam *Balanced scorecard*

Ada empat perspektif kinerja bisnis yang di ukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:

2.4.2.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Menurut kaplan dan norton (1996) “*the financial performance measures define the long run objectives of the business unit*”. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran disemua perspektif lainnya. Setiap ukuran yang terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja finansial. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yaitu:

1. Menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan
2. Menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya

Selanjutnya, Kaplan dan Norton (1996) menyebutkan bahwa hal pertama yang harus dilakukan perusahaan ketika melakukan pengukuran secara finansial adalah mendeteksi keberadaannya dalam industri. Posisi perusahaan dalam industri mempengaruhi strategi perusahaan selanjutnya berpengaruh pada penentuan indikator pengukuran finansial perusahaan. Perusahaan dengan bisnis yang berada pada tahap awal perkembangan dapat menekankan aspek finansialnya pada sasaran pertumbuhan. Sebaliknya, perusahaan dengan bisnis yang sudah mapan (*mature business*) dapat menekankan aspek finansialnya pada pemaksimalan *cash*



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

flow perusahaan. Kaplan dan Norton menggolongkan 3 tahap perkembangan perusahaan, yaitu:

1. *Rapit growth*

Posisi ini merupakan tingkatan pertama (awal) dalam siklus hidup sebuah perusahaan. Dalam tahap ini, perusahaan melakukan investasi-investasi untuk mengembangkan dan meningkatkan produkbaru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun *operating capability*, mengembangkan sistem dan infrastruktur, serta membangun jaringan distribusi.

2. *Sustain*

Mayoritas unit bisnis dalam sebuah perusahaan ada pada tingkat *sustain*. Pada tingkatan ini, perusahaan tetap melakukan investasi maupun reinvestasi dengan tingkat pengembalian yang melebihi investasi modal eeyang dilakukan. Perusahaan dalam level ini boleh jadi mengalami pertumbuhan yang lambat dari tahun ke tahun, kemacetan pertumbuhan, penambahan kapasitas, dan pengembangan yang berkelanjutan. Model-model ini lebih di pilih oleh perusahaan dari pada melakukan ivestasi yang membarikan *long payback*, seperti yang terjadi pada level *rapit growth*.

3. *Harvest*

Pada posisi ini, perusahaan telah berada pada tingkat kematangan dalam operasionalnya. Investasi yang dilakukan tidak memberikan garansi jangka panjang yang signifikan. Investasi yang



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Yassar Khan Riau

dilakukan hanya untuk memelihara peralatan dan kapasitas produksinya, tidak untuk memperluas lagi ataupun membangun kapasitas baru. Investasi-investasi yang dilakukan kemungkinan besar hanya akan memberikan tingkat pengembalian jangka pendek. Tujuan utama dari kebijakan-kebijakan investasi yang dilakukan pada level harvest adalah untuk memaksimalkan arus kas masuk (*inflows*) kedalam perusahaan.

Kinerja finansial perusahaan merupakan hasil akhir dari kinerja tiga perspektif lain, yaitu konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keberhasilan perusahaandai perspektif finansial merupakan konsekuensi logis dari pengimplementasian fundamental opsional perusahaan yang terdiri dari tiga perspektif tersebut. Kaplan dan norton (1992) menyatakan “*financial performance measures indicate whether the company’s strategy, implementation, and exution are contributing to bottom-line improvement.*”

Sudah selayak nya perusahaan-perusahaan tidak hanya beracuan pada ukuran ukuran finansial saja dalam menilai baik atau buruknya kinerja dari persahaan. Anggapan tersebut didasari pada suatu kenyataan bahwa sebelum munculnya angka-angka sebagai indikator finansial perusahaan, kegiatan fundamental perusahaaan sudah berjalan terlebih dahulu. Angka-angka dalam pelaporan finansial perusahaan tercipta disebabkan adanya kegiatan opsional perusahaan. Improvisasi secara berkelanjutan pada fundamental operasional perusahaan akan memberikan



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dampak positif bagi kondisi finansial yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja finansial perusahaan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, pandangan tradisional yang menyatakan bahwa ukuran kinerja perusahaan hanya dapat dilihat dari perspektif finansialnya terpatahkan. Namun bukan berarti bahwa ukuran kinerja finansial merupakan hal yang tidak penting dalam pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (1992) yang menyatakan bahwa:

“Assertions that financial measures are unnecessary are incorrect for at least two reasons. A well designed financial control system can actually enhance rather inhibit an organization’s total quality management program. More important, however, the alleged linkage between improved operating performance and financial success is actually quite tenuous and uncertain.”

Dengan mengkombinasikan ukuran-ukuran kinerja finansial, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, manajer dapat memahami hubungan timbal balik yang berimplikasi pada kinerja sebuah perusahaan, mampu berimprovisasi dalam proses pengambilan keputusan, dan menemukan solusi dari permasalahan-permasalahan yang terjadi.

2.4.2.2 Perspektif pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton (1992), kecenderungan konsumen terhadap suatu barang ataupun produk pada umumnya di latarbelakangi oleh empat kategori, yaitu:



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Star Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Waktu

Kategori ini umumnya identik dengan ukuran *lead time*. Pada sudut pandang pelayanan terhadap konsumen, *lead time* merupakan waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Untuk produk yang telah tersedia, *lead time* dapat diukur mulai dari perusahaan menerima pesanan sampai pada waktu perusahaan mengirimkan produk atau jasanya kepada pelanggan. Sedangkan untuk produk baru, *lead time* adalah waktu produk untuk dibawa kepasar.

2. Kualitas

Kualitas pada umumnya di ukur dengan ketetapan aktivitas pengiriman produk (*on time delivery*). Selain itu, kualitas juga diterjemahkan dalam tingkat produk cacat ketika produk tersebut tiba ditangan konsumen (*devect level*)

3. Kinerja dan pelayanan

Kombinasi dari kinerja dan pelayanan diukur dari bagaimana produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat memberikan kontribusi untuk menghasilkan nilai tambah bagi konsumennya.

4. Biaya

Biaya merupakan komponen utama dari sebuah produk. Untuk membuat kesepakatan pembelian sebuah produk dengan perusahaan penjual, konsumen akan sangat memperhatikan harga dari produk tersebut. Penentuan biaya yang tepat dari sebuah produk sangat



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

penting bagi perusahaan guna memberikan layanan yang bisa memuaskan konsumennya.

Untuk memenuhi keinginan konsumen, tantangan selanjutnya yang harus di hadapi perusahaan adalah menerjemahkan keinginan-keinginan konsumen kedalam proses bisnis internal perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1992) “*Manager need to focus on those critical internal operations that enable them to satisfy customer needs.*”

Dalam perspektif konsumen, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan menentukan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Menurut Ciptani (2000), perspektif konsumen dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi customer dan segmen pasar yang telah dipilih. Selanjutnya, segmen yang telah di pilih ini mencerminkan keberadaan customer sebagai sumber pendapatan mereka.

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran, yaitu *costumer core measurement* dan *costumer value proposition*.

2.4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, manajer mengidentifikasi berbagai proses internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan tujuan finansial perusahaan. Budiarti (2005) menyebutkan bahwa perspektif proses bisnis internal para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

1. Memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
2. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Contoh faktor bisnis internal perusahaan yang dapat digunakan sebagai ukuran penilaian pemenuhan harapan pelanggan adalah produktifitas dan kualitas produk yang dihasilkan. Kedua faktor tersebut dihasilkan oleh tenaga kerja yang mempunyai kemampuan yang memadai serta menguasai teknologi. Dengan adanya tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang memadai sesuai dengan kebutuhan perusahaan, perusahaan dapat memastikan proses produksinya akan berjalan dengan efektif, produktifitas perusahaan serta kualitas dari produk yang dihasilkan akan meningkat, berkurangnya produk cacat, dan terjadinya efisiensi biaya produksi. Di sisi lain, penguasaan



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

teknologi serta sistem informasi akan memastikan posisi perusahaan sebagai "*market leadership*."

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam proses ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan BSC adalah:

1. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, BSC melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang dilakukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan
2. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedangkan pendekatan BSC, proses inovasi dimasukkan dalam proses bisnis internal.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Shank dan Govindarajan, yaitu: *“the value chain for any firm in any business in linked set of value creating-activities-from basic raw material sources to the ultimate product or service that is delivered to customer.”* Aktivitas penciptaan nilai diatas di istilahkan sebagai proses bisnis internal.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal kedalam inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Selanjutnya pengukuran kinerja dalam perspektif ini berpedoman pada proses-proses diatas.

1. Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi di dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R & D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk kepasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat di komersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar) aktifitas R & D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama, untuk jangka panjang.

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan penyampaian produk atau jasa. Aktivitas proses operasi terbagi ke



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

dalam dua bagian yaitu : proses pembuat produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait kedalam proses operasi di kelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Gambar II.1 Model Rantai Nilai Perspektif Bisnis Internal dalam balanced scorecard



Sumber: Vincent Gaspersz. (2005). *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah:61



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

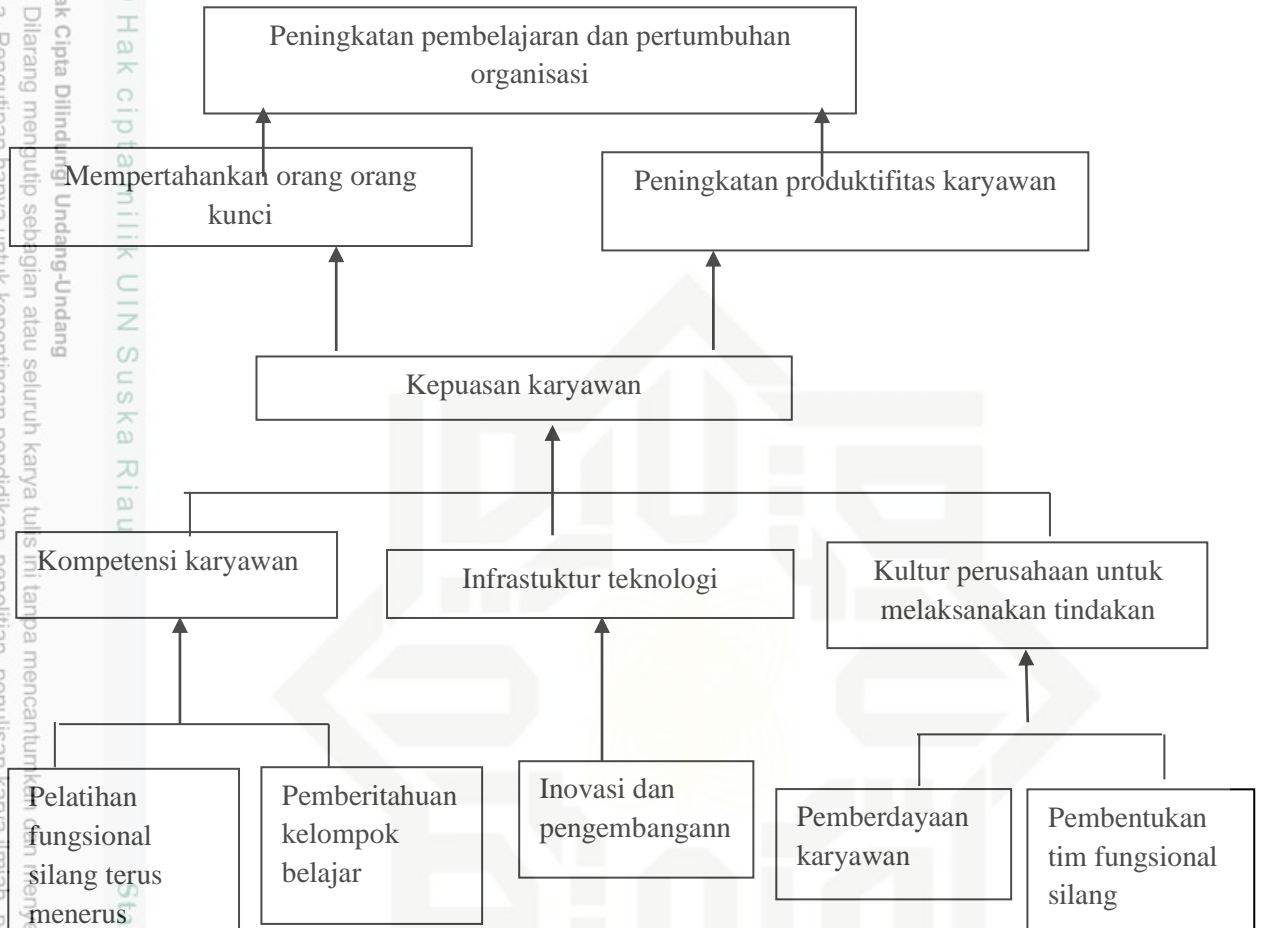
Dalam penelitiannya yang ekstensif, perancang Balanced Scorecard, Kaplan dan Norton, telah menyederhanakan tugas pemilihan objektif Proses Internal dengan mengidentifikasi empat kelompok proses yang dapat diterapkan pada organisasi mana pun, yaitu: Proses manajemen Operasi, Proses manajemen Konsumsi, Proses Inovasi, dan Peraturan serta Proses Sosial.

2.4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hal yang mendasari di perlukannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah selalu berubahnya target-target yang ditetapkan oleh perusahaan. Perubahan target-target tersebut tidak lepas dari kondisi dunia bisnis pada era globalisasi yang cenderung sangat dinamis. Oleh karena itu, dengan upaya pembelajaran dan pertumbuhan terus menerus yang dilakukan oleh perusahaan, perusahaan bisa secara terus menerus menyelaraskan target-targetnya dengan kedinamisan dari pergerakan dunia bisnis.

UIN SUSKA RIAU

Gambar II.2 Hubungan sebab akibat dalam pespektif pertumbuhan dan pembelajaran



Sumber: Vincent Gaspersz. (2005). Balance Scorecard dengan six sigma untuk organisasi bisnis an pemerintah:61

Kaplan dan Norton (1992) menyebutkan bahwa kemampuan untuk selalu berinovasi, berkembang, dan belajar berpengaruh secara langsung terhadap nilai dari sebuah perusahaan.

Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam ketiga perspektif lainnya dapat terwujud.

Kaplan dan Norton (2001) menyebutkan bahwa ada tiga kategori dalam perspektif ini, yaitu :

a. Kapabilitas pekerja

Salah satu perubahan yang paling dramatis dalam pemikiran manajemen selama 15 tahun terakhir adalah pergeseran peran para pekerja dituntut untuk lebih kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan, dan memberikan usulan perbaikan bagi perusahaan dimasa depan. Oleh sebab itu, strategi perusahaan harus terkait dengan kemampuan pegawai. Kapabilitas pekerja meliputi tingkat kepuasan kerja, tingkat perputaran para pekerja, besarnya pendapatan perusahaan per pekerja, nilai tambah per pekerja, dan tingkat pengembalian balas jasa.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keahlian pekerja saja tidak cukup dalam menunjang pencapaian tujuan proses bisnis internal, tanpa adanya informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pekerja atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pegawai yang memiliki informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha, apabila mereka tidak mempunyai motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak.

2.5 Hubungan Antar Perspektif

Masing-masing perspektif dalam *balance scorecard* mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk meningkatkan produktifitas dan komitmen personel sehingga meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan menjadi lebih terintegrasi dengan demikian kepercayaan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Peningkatan tersebut pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditukan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan *return*. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktifitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan kepada pelanggan.

Kepercayaan merupakan modal utama dalam menunjang keberhasilan masa yang akan datang. Pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang



yang sangat penting, tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan. Pada akhirnya, semua berawal dari perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.

2.5.1 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Hasil evaluasi pengukuran kinerja berdasarkan *balance scorecard* yang mencakup keempat perspektifannya baik keuangan maupun non keuangan ternyata mampu menimbulkan rencana strategis yang bisa dirumuskan, ditetapkan dan dicapai di masa yang akan datang dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan. Keunggulan *balance scorecard* ini tertuang dalam empat karakteristik (Mulyadi, 2005:11-15) yaitu: komprehensif, kohoeren, seimbang dan terukur. Keempat karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balance scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memungkinkan organisasi untuk merasuk lingkungan bisnis yang kompleks. Strategi-strategi yang ditetapkan kedalam tiap perspektif memperluas lingkup bisnis perusahaan dalam mencapai misi dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

visi perusahaan. Kekomprehensifan atas sasaran strategis ini adalah respon yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balance scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan causal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Kekoherenan antara strategi dan sasarannya diberbagai perspektif akan mampu memperbaiki kinerja keuangan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang berada atau yang akan memasuki iklim bisnis yang turbulen.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balance scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit diukur.



2.5.2 Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard dipercaya memiliki manfaat yang dapat melipatgandakan laba yang didapat oleh perusahaan dan merupakan penilaian yang dianggap efektif bagi kinerja perusahaan sektor publik.

Adapun beberapa manfaat *balanced scorecard* bagi perusahaan adalah sebagai berikut

1. Perencanaan strategis yang lebih baik

Balanced scorecard menyediakan peerangkat kerja yang kuat untuk membangun dan mengkomunikasikan strategi. Model bisnis divisualisasikan dalam peta strategi yang membantu manajer untuk berpikir tentang hubungan sebab akibat antara beberapa tujuan strategis yang berbeda. Proses menciptakan peta strategi memastikan bahwa keberhasilan dalam suatu perusahaan bisa dicapai melalui serangkaian tujuan strategis yang saling terkait. Hal ini berarti bahwa hasil kinerja serta faktor pendukung kinerja diidentifikasi untuk membuat gambaran utuh tentang strategi perusahaan

2. Peningkatan Komunikasi Strategi dan Eksekusi

Adanya gambaran strategi bersama secara menyeluruh dan saling terkait tentu membuka peluang bagi perusahaan untuk mengkomunikasikan strategi secara internal dan eksternal.

Adanya *balanced scorecard* mendorong peningkatan komunikasi strategi dalam perusahaan, baik internal maupun eksternal. Kolaborasi dan keterlibatan staf dan pemangku kepentingan dalam perusahaan tentu akan berlangsung secara rutin dalam perusahaan. Tidak hanya itu, adanya saling



keterkaitan antar visi juga berdampak pada sistem kinerja perusahaan yang lebih terbuka dan dinamis.

3. Penyelarasan Proyek dan Inisiatif yang lebih baik

Balanced scorecard membantu organisasi memetakan proyek dan inisiatif kedalam berbagai tujuan strategis yang berbeda, dimana pada akhirnya akan memastikan bahwa proyek dan inisiatif sangat terfokus pada penyampaian tujuan yang paling strategis.

4. Informasi Manajemen yang Lebih Berkualitas

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* cenderung memiliki manajemen informasi dan pengambilan keputusan dengan kualitas lebih baik.

5. Peningkatan pelaporan kinerja

Balanced scorecard dapat menjadi panduan dari desain laporan perusahaan. Hal ini memastikan bahwa pelaporan manajemen berfokus pada isu-isu strategis yang penting dan membantu perusahaan melakukan monitoring dari pelaksanaan rencana perusahaan.

6. Penyelarasan Organisasi yang lebih baik

Balanced scorecard memungkinkan perusahaan untuk lebih menyelaraskan struktur organisasi mereka dengan tujuan strategis. Untuk melaksanakan rencana dengan baik, organisasi perlu memastikan bahwa semua unit bisnis dan fungsi pendukung kinerja menuju tujuan yang sama.

Menimplementasikan *balanced scorecard* kedalam unit-unit tersebut akan membantu membantu penyelarasan organisasi yang lebih baik, dan



menyelaraskan organisasi yang lebih baik, dan menyelaraskan strategi dan operasional.

7. Penyelarasan Proses yang lebih baik

Penerapan *balanced scorecard* yang baik juga membantu menyelaraskan proses organisasi seperti penganggaran, manajemen risiko dan analitik dengan prioritas strategis. Ini akan membantu menciptakan organisasi yang benar-benar berfokus pada strategis.

2.2.3 Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Keterukuran sasaran strategik menjadikan jelas sasaran tersebut, sehingga dapat dikelola dan dapat dicapai. Sasaran strategik yang dihasilkan dengan kerangka *balanced scorecard* ditentukan ukuran pencapaiannya melalui dua macam ukuran: ukuran hasil (*outcome measure*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*). *Balanced scorecard* mengharuskan personel menentukan ukuran pencapaian sasaran strategik pilihan, meskipun untuk sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan, penentuan ukurannya seringkali sulit untuk dilakukan.

Balance scorecard menanamkan keyakinan didalam diri personel bahwa : "Jika kita dapat mengukur sesuatu, kita dapat mengelolanya: jika kita dapat mengelolanya , kita dapat mewujudkannya (*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it.*)" Disamping itu, *balanced scorecard* mewajibkan personel membangun hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Oleh karena itu ukuran hasil merupakan indikator ketercapaian sasaran strategik, maka hubungan



sebab akibat antara sasaran strategik dengan inisiatif strategik diperkuat melalui kedua macam ukuran tersebut.

Cara pengukuran dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik yang tercapai seimbang di semua perspektif.

2.2.4 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi dan Strategi

Sistem pengukuran kinerja harus dapat memotifasi para manager dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menterjemahkan strateginya kedalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengomunikasikan tujuan dan targetnya kepada para pegawai. Komunikasi ini akan mengfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan-tujuan strategis. Kaplan dan Norton menyatakan pentingnya penciptaan suatu *scorecard* yang mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis sebagai berikut:

- a. *Balanced scorecard* menerangkan visi masa depan ke seluruh perusahaan sehingga penciptaan pemahaman yang sama.
- b. *Balanced scorecard* menciptakan modal yang *holistic* dari strategi yang mengijinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan, tanpa keterkaitan tersebut,



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

pekerja dan departemen perusahaan mungkin mampu mengoptimalkan pekerja lokal masing-masing tapi gagal kontribusi bagi terciptanya tujuan strategis perusahaan.

- c. *Balance scorecard* berfokus kepada upaya perubahan jika tujuan dan ukuran yang sudah tepat sudah diidentifikasi, kemungkinan pelaksanaan berhasil sangat besar, jika tidak, investasi dan inisiatif akan terbuang sia-sia.

2.6 Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja merupakan hal penting bagi suatu perusahaan.

Dengan melakukan pengukuran kinerja, maka perusahaan dapat mengetahui bagaimana kinerja perusahaannya. Kaplan dan Norton menegaskan bahwa kinerja yang hanya mengandalkan perspektif keuangan tidak mampu sepenuhnya menentukan perusahaan ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, *balance scorecard* sebagai alternatif yang dapat mengatasi kelemahan dalam pengukuran kinerja secara tradisional. *Balance scorecard* terdiri dari empat perspektif, yang hasil dari keempat perspektif tersebut akan mencerminkan kinerja suatu perusahaan organisasi. Adapun kerangka pemikiran pada penelitian analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balance scorecard* adalah sebagai berikut :

Kinerja Rumah Sakit dengan *Balanced Scorecard*

- a. Perspektif keuangan

Untuk mengukur kinerja keuangan, penelitian menggunakan laporan realisasi anggaran dan analisis varian.



b. Perspektif Pelanggan

Kinerja pelanggan diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), tingkat retensi pelanggan (*customer retention*), dan tingkat akuisisi pelanggan (*customer acquisition*).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja proses bisnis internal diukur menggunakan dua indikator, yaitu: proses operasional dan inovasi.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan indikator kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran.

2.7 Penelitian Terdahulu

2.7.1 Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Indrasari Rengat dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Lyawanty Afrilina (2009) telah melakukan penelitian dengan judul analisis pengukuran kinerja RSUD Indrasari dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Indrasari Rengat untuk penulisan skripsi pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim di Pekanbaru. Permasalahan pokok yang diteliti adalah bagaimana kinerja RSUD Indrasari Rengat dalam melayani masyarakat dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pada penelitian tersebut terdapat empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan/ customer, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan proses pembelajaran.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Responden penelitian berasal dari karyawan, tenaga medis, bagian administrasi dan pengguna jasa/ pelanggan, yang berdomisili di kota Rengat. Pengambilan sampel diambil secara acak berstrata. Hasil pengukuran kinerja pada RSUD Indrasari Rengat secara keseluruhan adalah Biasa Saja. Oleh karena itu RSUD Indrasari Rengat dituntut untuk melakukan perbaikan secara terus menerus. Secara lebih terperinci hasil pengukurannya adalah kinerja keuangan sangat baik, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran Tidak Baik, kinerja Proses bisnis internal Biasa Saja dan kinerja kepuasan pelanggan Biasa Saja.

2.7.2 Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Iis biyati (2013) telah melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Siak Sri Indrapura untuk penulisan skripsi pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim di Pekanbaru. Permasalahan pokok yang diteliti adalah bagaimana kinerja RSUD Indrasari Rengat dalam melayani masyarakat dengan pendekatan balanced scorecard. Pada penelitian tersebut terdapat empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan/ customer, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan proses pembelajaran.

Responden penelitian berasal dari karyawan, tenaga medis, bagian administrasi dan pengguna jasa/ pelanggan, yang berdomisili di jl. Syekh Ismail, Pematang Berangan, Rambah, Kabupaten Siak Sri Indrapura, Riau.



Pengambilan sampel diambil secara acak berstrata. Hasil pengukuran kinerja pada RSUD Siak Sri Indrapura secara keseluruhan adalah baik. Secara lebih terperinci hasil pengukurannya adalah kinerja keuangan baik, kinerja pertumbuhan dan pembelajaran Baik, kinerja Proses bisnis internal Baik dan kinerja kepuasan pelanggan Baik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian tentang pengukuran kinerja pada RSUD Siak Sri Indrapura dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ini diuraikan secara deskriptif analitik. Pendekatan ini dilakukan secara deskriptif analitik karena penelitian ini dideskripsikan secara sistematis.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di RSUD Siak Sri Indrapura yang terletak di jalan Raja Kecik No.1, Kp. Dalam, Siak, Kabupaten Siak, Riau. Sedangkan waktu penelitiannya di mulai dari bulan Februari.

3.3 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh karyawan RSUD Siak Sri Indrapura yang terdiri dari pimpinan, bagian medical record, tenaga medis, bagian kasir, serta pihak lainnya yang terkait dan pasien rumah sakit yang dirawat inap dari bulan Februari sampai April 2021.

Untuk menentukan sampel digunakan teori *slovin*, dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan: n= Jumlah sampel



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

N= Besar populasi (jumlah pasien rawat inap RSUD Siak Sri Indrapura sebanyak 1557 orang.(lampiran pasien rawat inap dari bulan Februari sampai April 2021)

e = Nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan. (Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel adalah sebesar 12%.

$$n = \frac{1557}{1 + 1557 (0,12)^2}$$

$$n = \frac{1557}{23,42}$$

$$n = 66$$

Jumlah minimal sampel yang diperlukan untuk mengukur kinerja *customer* pada RSUD Siak Sri Indrapura sebanyak 66 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* adalah pengambilan sampel dengan menggunakan kriteria tertentu yang diatur oleh peneliti. Kriteria yang digunakan adalah sedang di rawat inap di RSUD Siak Sri Indrapura.

Sedangkan untuk mengukur kinerja proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, respondennya adalah karyawan RSUD Siak Sri Indarpura dengan jumlah karyawan seluruhnya adalah 646 orang (lampiran rekapitulasi ketenagaan).

$$n = \frac{646}{1 + 646 (0,12)^2}$$

$$n = \frac{646}{10,30}$$

$$n = 63$$



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Jumlah minimal sampel yang diperlukan untuk mengukur kinerja proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran pada RSUD Siak Sri Indrapura sebanyak 63 orang, sampel diambil secara acak berstrata.

Jumlah keseluruhan responden *customer* dan karyawan RSUD Sak Sri Indrapura seperti terdapat pada table III.1 berikut ini:

Tabel III.1
Jumlah responden *customer* dan karyawan
RSUD Siak Sri Indrapura

No	Responden	Kostumer
1	Customer	66
2	Karyawan	63
	Total	129

Sumber: data diolah

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Primer dan data Sekunder. Data Primer diperoleh dari pemantauan survei dengan menyebarkan kuesioner pada responden RSUD Siak Sri Indrapura. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data rumah sakit yang telah diolah serta beberapa sumber pustaka.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Kuesioner

Menurut Dewa Ketut Sukardi (1983) kuesioner adalah suatu bentuk teknik atau alat dalam pengumpulan data yang dilakukan pada metode penelitian dengan tidak perlu atau menghadirkan secara langsung sang sumber data tersebut. Menurut Bimo Walgianto (1987) kuesioner adalah sebuah pernyataan dalam penelitian yang diharuskan untuk dijawab oleh responden



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

atau informan. Kuesioner adalah sejumlah daftar pertanyaan yang dikirimkan kepada para responden baik secara langsung maupun tidak langsung. Kuesioner atau yang sering juga disebut dengan istilah angket secara umum berupa pertanyaan atau pernyataan yang dapat dijawab sesuai dengan bentuk angket yang diberikan. Tujuan penyebaran angket adalah mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden. Penulis mengadakan penelitian terhadap dokumen Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura berupa laporan keuangan, jumlah karyawan, serta data yang menyangkut perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, juga diambil data tentang profil perusahaan. Dilakukan dengan menyiapkan sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan pembahasan masalah sehingga diperoleh data yang lebih terperinci dan sistematis.

Penyebaran kuesioner secara langsung, dengan membagikan kepada sejumlah besar responden dan dalam waktu yang bersamaan. Pernyataan yang diberikan melalui kuesioner ini menggunakan pernyataan yang bersifat tertutup dimana semua jawaban telah tersedia dan responden tinggal memilih diantara jawaban yang tersedia. Penilaian kuesioner implementasi *balanced scorecard* di rumah sakit umum siak sri indrapura menggunakan metode *balanced scorecard*. Sedangkan kinerja karyawan menggunakan *skala likert interval*, yang setiap jawaban bernilai dari 1 sampai 4. Tujuan pembuatan kuesioner ini adalah untuk mengetahui kondisi perusahaan apakah telah baik atau belum dalam kurun waktu belakangan ini.



3.5.2 Dokumentasi

Dokumentasi adalah sebuah cara yang dilakukan untuk menyediakan dokumen-dokumen dengan menggunakan bukti yang akurat dari catatan sumber-sumber informasi khusus dari karangan atau tulisan, wasiat, buku, undang undang, dan lain sebagainya. Dalam artian umum dokumentasi merupakan sebuah pencarian, penyelidikan, pengumpulan, pengawetan, penguasaan, pemakaian dan penyediaan dokumen. Dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan keterangan dan penerangan pengetahuan dan bukti.

Dokumentasi sebagai bahan pertimbangan untuk penambahan bahan pendukung alasan dari keputusan yang akan diambil serta perhitungan untuk mengukur indikator yang ada.

Data yang digunakan dari teknik ini yaitu :

- a. Laporan keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura
- b. Data Laporan Kunjuangan Pasien
- c. Data Karyawan dan Laporan SDM

3.6 Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2002: 136) instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data agar pekerjaan lebih mudah dan hasilnya lebih baik. Instrumen yang digunakan oleh peneliti adalah :

3.6.1 Angket

Instumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, atau yang disebut dengan angket. Angket adalah alat pengumpulan



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

data untuk kepentingan penelitian. Angket digunakan dengan mendedarkan formulir yang berisi beberapa pertanyaan kepada beberapa subjek (responden) untuk mendapatkan tanggapan secara tertulis. Kuesioner digunakan untuk mengukur variabel implepentasi *balanced scorecard* di Rumah Sakit Umum Siak Sri Indrapura.

Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket terbuka. Yaitu angket yang disajikan dalam bentuk yang sederhana dan responden diminta untuk mengisi sesuai dengan kehendak dan keadaan responden. Variabel yang diukur menggunakan angket terbuka ini terdiri dari dua variabel dalam *balanced scorecard*.

3.6.2 Dokumen Laporan yang ada pada Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura

Laporan-laporan yang membantu memberikan informasi untuk mengukur indikator pada variabel kinerja Rumah Sakit yang mengacu pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, berikut adalah beberapa laporan –laporan yang digunakan :

- a. Laporan Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura
- b. Data Laporan Kunjungan Pasien
- c. Data Karyawan dan Laporan SDM per 4 (empat) bulan

3.7 Teknik Analisis data

Data yang telah terkumpul dari kuisisioner, serta laporan realisasi anggaran RSUD Siak Sri Indrapura dan sumber pustaka dianalisis dalam dua



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pola, yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan penjelasan deskriptif, sedangkan analisis kuantitatif kinerja keuangan menggunakan analisis varians. Masing masing perspektif dalam balanced scorecard dianalisis seperti dibawah ini:

3.7.1 Perspektif keuangan

Pada penilaian kinerja perspektif keuangan RSUD Siak Sri Indrapura dianalisis menggunakan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) yang terdiri dari pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan. Pada penelitian ini item yang akan di analisis dalam Laporan Realisasi Anggaran adalah item belanja. Yaitu realisasi anggaran belanja tidak langsung, realisasi anggaran operasional, dan realisasi anggaran belanja langsung. Dianalisis menggunakan analisis varians, dengan kriteria penilaian seperti table III.2 di bawah ini:

Table III.2
Kriteria penilaian untuk pengukuran kinerja perspektif keuangan

No	Nilai	Tingkat persentase	Pedoman
1	5	>87,50	Sangat Baik
2	4	75,10 – 87,49	Baik
3	3	62,60 – 75,00	Biasa Saja
4	2	50,10 – 62,50	Kurang Baik
5	1	<50	Tidak Baik

Sumber: Vincen Gaspert.2005:276

3.7.2 Perspektif pelanggan

Penilaian kinerja perspektif pelanggan RSUD Siak Sri Indrapura dilakukan dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan (persentase customer yang terus melakukan hubungan bisnis setelah melakukan pembelian pertama), dan tingkat akuisisi pelanggan



(menarik pelanggan baru). Diukur dengan metode survei dengan model

kuesioner menggunakan skala likert dengan format seperti:

1. Sangat tidak puas
2. Tidak puas
3. Netral\biasa saja
4. Puas
5. Sangat puas

Selanjutnya dianalisis dengan teknik rentang kriteria dengan penilaian persepsi variabel penilaian kinerja berdasarkan skor, seperti table III.3 di bawah ini:

Tabel III.3
Kriteria penilaian untuk pengukuran kinerja perspektif pelanggan

No	Nilai	Indeks Penilaian	Kriteria	Persepsi
1	5	5,00 – 4,21	Sangat Baik	Kondisi penilaian kinerja Sangat Baik
2	4	3,41- 4,20	Cukup Baik	Kondisi penilaian kinerja Cukup Baik
3	3	2,61 - 3,40	Baik	Kondisi penilaian kinerja baik
4	2	1,81 – 2,60	Kurang Baik	Kondisi penilaian kinerja Kurang Baik
5	1	1,00 – 1,80	Tidak Baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik

Sumber: husein umar.2005:257

3.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal RSUD Siak Sri Indrapura diukur menggunakan indikator proses operasional dan inovasi, prses operasional diukur dengan metode survei melalui model kuesioner. Model kuesioner yang menggunakan skala likert seperti terdapat pada penilaian perspektif pelanggan dengan penilaian persepsi variabel kinerja berdasarkan skor. Sedangkan inovasi dihitung dengan metode perhitungan tingkat persentase (%) produk atau jasa baru yang ditawarkan dibagi dengan total



produk atau jasa yang sudah dikali 100. Sebagai contoh untuk mencari tingkat inovasi digunakan persamaan sebagai berikut

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk/jasa baru yang di tawarkan}}{\text{Jasa yang sudah ada}} \times 100$$

Kriteria penilaian kinerja menurut metode perhitungan seperti pada table III.4

Tabel III.4
Kriteria penilaian untuk pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal

No	Nilai	Tingkat persentase	Pedoman
1	4	>75	Istimewa
2	3	<= 75	Baik
3	2	<= 50	Cukup baik
4	1	<= 25	Tidak baik

Sumber: Marbun Daneil Panuturi. Tesis Penerapan balanced scorecard dalam pengukuran sistem kinerja organisasi. Universitas Trisakti.2012

3.7.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran RSUD Siak Sri Indrapura diukur menggunakan indikator kapabilitas pekerja (kontribusi pekerja pada perusahaan), kapabilitas sistem informasi (tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan), motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran. Penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan metode survei melalui model kuesioner menggunakan skala likert dengan format seperti ini:

1. Sangat tidak puas
2. Tidak puas

Hak cipta milik UIN Suska Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa menyebutkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



3. Netral atau biasa saja

4. Puas

5. Sangat puas

Selanjutnya dianalisis dengan teknik rentang kriteria dengan penilaian persepsi variabel penilaian kinerja berdasarkan skor. Seperti table III.5 di bawah ini:

Table III.5
Kriteria penilaian untuk pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

No	Nilai	Indeks Penilaian	Kriteria	Persepsi
1	5	5,00 – 4,21	Sangat Baik	Kondisi penilaian kinerja sangat baik
2	4	3,41 – 4,20	Baik	Kondisi penilaian kinerja baik
3	3	2,61 – 3,40	Cukup Baik	Kondisi penilaian kinerja cukup baik
4	2	1,81 – 2,60	Kurang Baik	Kondisi penilaian kinerja kurang baik
5	1	1,00 – 1,80	Tidak Baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik

Sumber: Husein Umar.2005:257

3.7.5 Analisis Varian

Untuk mengukur kinerja keuangan instansi RSUD dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah dibuat dengan realisasinya. Selisih antara keduanya untuk menilai kinerja keuangan. Analisis yang digunakan adalah analisis varians yaitu selisih pendapatan aktual dengan anggaran. Dalam penilaiannya disebut baik (*favorable*) atau tidak baik (*unfavorable*). Ukuran lain yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan adalah peningkatan penjualan yang dijelaskan secara deskriptif dengan indikasi peningkatan atau penurunan jumlah pelayanan jasa selama waktu penelitian.



3.7.6 Teknik Rentang Kriteria

Dalam menentukan rentang skala suatu aspek kinerja dilakukan analisis rentang kriteria. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pada rentang skala manakah keputusan yang dihasilkan. Langkah – langkah yang dilakukan dalam analisis rata-rata skor adalah sebagai berikut (husein umar, 2005:256):

a. Mengelompokkan/memberi bobot jawaban

Kuesioner yang terkumpul dikelompokkan sesuai pilihan jawaban dan kemudian diberi bobot nilai yaitu:

Bobot 1 = STP (Sangat Tidak Puas)

Bobot 2 = TP (Tidak Puas)

Bobot 3 = CP (Cukup Puas)

Bobot 4 = P (Puas)

Bobot 5 = SP (Sangat Puas)

b. Menghitung Skor

Setelah jawaban di kelompokkan selanjutnya setiap skor komponen variable di hitung dengan mengalikan jumlah frekuensi dari masing-masing komponen variable dengan bobot tersebut di atas

c. Menentukan Rataan Skor

Hasil perhitungan skor tersebut kemudian masing masing dibagi dengan jumlah responden



d. Memberi penilaian

Langkah berikutnya adalah memberi penilaian terhadap tiap kriteria yang dinilai dalam kuesioner sehingga dapat di peroleh kesimpulan bagaimana tanggapan responden terhadap variebel-variabel yang di teliti. Untuk menentukan nilai dari objek yang diteliti maka di gunakan rumus sebagai berikut

$$RK = \frac{m-n}{K}$$

Keterangan :

RK = Rentang Kriteria

m = skala jawaban terbesar

n = skala jawaban terkecil

K = jumlah kelas

Berdasarkan rumus diatas, maka dapat di peroleh rentang kriteria sebagai berikut:

$$RK = \frac{(5 - 1)}{5} \quad RK = 0,8$$

Selanjutnya dapat disusun persepsi variable penilaian kinerja berdasarkan skor, seperti table III.6 dibawah ini :

Tabel III.6
Kriteria Penilaian Persepsi Variabel Pengukuran kinerja

No	Nilai	Indeks penilaian	Kriteria	Persepsi
1	5	5,00 – 4,21	Sangat baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik
2	4	4,20 – 3,41	Baik	Kondisi penilaian kinerja baik
3	3	3,40 – 2,61	Cukup baik	Kondisi penilaian kinerja cukup baik
4	2	2,60 – 1,81	Kurang baik	Kondisi penilaian kinerja kurang baik
5	1	1,80 – 1,00	Tidak baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik

Sumber: Husein Umar.2005:257

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta Dilindungi UIN Suska Riau

Keterangan pada table diberikan berdasarkan nilai skor yang di peroleh dari masing-masing penilaian kinerja.



Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



BAB V

KESIMPULAN, SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Menurut hasil pengukuran kinerja keuangan RSUD Siak Sri Indrapura yang mencakup Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dengan item belanja yaitu realisasi anggaran belanja operasi dinilai baik, realisasi anggaran modal dinilai baik, dan realisasi anggaran belanja tak terduga dinilai baik. Hal ini karena realisasi anggaran RSUD Siak Sri Indrapura secara keseluruhan dari tahun 2019 dan 2020 terealisasi dengan baik.
2. Hasil pengukuran kinerja non-keuangan RSUD Siak Sri Indrapura dengan pendekatan *balanced Scorecard* yang meliputi perspektif kinerja *customer* dengan 3 indikator yaitu sebagai berikut; tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dinilai baik, tingkat retensi pelanggan (*customer retention*) dinilai baik, dan tingkat akuisisi pelanggan (*customer acquisition*) dinilai baik.
3. Perspektif kinerja proses bisnis internal RSUD Siak Sri Indrapura dengan indikator proses operasional dinilai baik, dan proses inovasi dinilai cukup baik.
4. Perspektif kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi,



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pemberdayaan, dan kesadaran. Tingkat kapabilitas pekerja pada RSUD Siak Sri Indrapura dinilai baik, tingkat kapabilitas sistem informasi RSUD Siak Sri Indrapura dinilai baik, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran karyawan RSUD Siak Sri Indrapura dinilai Sangat Baik.

Dalam penilaian kinerja ini ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan oleh RSUD Siak Sri Indrapura dari peningkatan kinerja *customer*, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Hal yang perlu diperhatikan dan diperbaiki oleh RSUD Siak Sri Indrapura dalam meningkatkan kualitas jasa, kualitas mutu pelayanan, kualitas sumber daya manusia, perbaikan pada sarana dan prasarana, dan motivasi kerja karyawan. RSUD Siak Sri Indrapura juga perlu melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya, pengukuran kinerja yang berdasarkan pada kinerja personal.

5.2 Saran

Pada pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Siak Sri Indrapura dengan pendekatan *Balanced Scorecard* saran yang diberikan adalah:

1. Sebaiknya RSUD Siak Sri Indrapura perlu melakukan pengukuran kinerja selain kinerja keuangan, yaitu kinerja *customer*, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Untuk meningkatkan kinerja RSUD Siak Sri Indrapura perlu memperhatikan faktor-faktor berikut ini:
 - a. Untuk kinerja keuangan, rumah sakit perlu suatu strategi baru agar bisa menyerap anggaran secara optimal guna melaksanakan pelayanan prima sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit kepada



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

masyarakat. Strategi itu bisa berupa penekanan terhadap biaya-biaya operasi dan meningkatkan sistem pengendalian internal.

b. Untuk kinerja *customer* hal yang perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) maka rumah sakit memerlukan perbaikan bidang-bidang dibawah ini :

1. Perbaikan pelayanan jasa dari rumah sakit, seperti pelayanan yang ramah dari perawat, cepat dalam menangani keluhan pasien, tepat waktu dalam pemeriksaan rutin pasien rawat inap, dan yang paling penting tidak membedakan pemberian pelayanan antara pasien umum dan yang menggunakan asuransi kesehatan atau askes.
2. Kelengkapan peralatan medis.
3. Kebutuhan akan obat-obatan yang bisa di dapatkan dari apotek rumah sakit dengan harga terjangkau.
4. Kualitas sarana dan prasarana fisik, seperti ketersediaan fasilitas toilet umum, kebersihan dan kenyamanan ruang rawat inap pasien, fasilitas taman, tempat parkir kendaraan yang aman, kebersihan lingkungan rumah sakit dan tempat ibadah.

c. Sedangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada *customer* yang harus dibenahi oleh rumah sakit adalah diantaranya:

1. Penambahan peralatan kerja untuk karyawan
2. Kesempatan dan dukungan dari rumah sakit untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

3. Perbaikan sistem manajemen, salah satunya dengan cara mengaplikasikan distribusi *reward* berdasarkan kinerja personel, dan perbaikan insentif bagi karyawan honorer.
- d. Kinerja proses bisnis internal menyangkut proses operasional dan inovasi yang telah dilakukan rumah sakit. Hal yang perlu mendapat perhatian dari rumah sakit adalah berinovasi dalam bidang teknologi dan komunikasi, serta non medik seperti bidang sosial dalam lingkup intensitas keikutsertaan dalam penyuluhan kesehatan kepada masyarakat.
- e. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran menyangkut kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan kesadaran. Dalam perspektif ini, ada faktor penting yang harus diperhatikan oleh rumah sakit, diantaranya meningkatkan produktifitas karyawan dan mempertahankan orang-orang kunci. Dari meningkatkan produktifitas karyawan dimulai dari melakukan pelatihan kerja kepada karyawan baru, proses pelatihan yang diimbangi dengan praktek lapangan yang didukung oleh tenaga profesional, selain itu dukungan dan kesempatan yang diberikan oleh rumah sakit untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi akan menaikkan kualitas sumber daya manusiayangbekerjadirumahsakitini



DAFTAR PUSTAKA

- Detak Indonesia. Anggota DPRD Siak Kecewa Kondisi RSUD Memprihatinkan. Senin, 03 September 2018. <https://detakindonesia.co.id/read/cetak/2640> (diakses Kamis 8 Juli 2021)
- Dirgantoro, Crown. *Manajemen Stratejik. Konsep, kasus, dan implementasi*. Jakarta: PT Grasindo 2007.
- Fauzi, Akhmad, Dan rusdi hidayat nugroho. *Manajemen Kinerja*. Jawa Timur: AirlanggaUniversity Press 2020.
- Firdaus M.M. *Metodologi Penelitian kuantitatif, di Lengkapi Analisis Regresi IBM SPSS Statistik Version 26.0*. Bengkalis-Riau: DOTPLUS Publisher 2021.
- Fitra, halkadari. *Analisis neraca dan pelaporan realisasi anggaran pemerintah daerah*. Malang: CV IRDH, 2019
- Gaspersz Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*: Gramedia Pustaka utama Jakarta.
- Harnovinsah. dkk. *Bunga Rampai Akuntansi Publik: Isu Kontemporer Akuntansi publik*. Jawa Timur: Unitomo Press:2020
- Is Biyati. Skripsi: *Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Rokan Hulu dengan Peenekatan Balance Scorecar*. Pekanbaru: 2012
- Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat. 2001
- Nur Rohman. 2010. *Pengertian Kuesioner, Jenis dan Contohnya*. <https://akuntanonline.com/pengertian-kuesioner-jenis-dan-contohnya/> (diakses 14 Desember 2019).
- Rangkuti, Freddy. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.2011.
- Rofiaty. *Inovasi dan kinerja: knowledge Sharing Behavior pada UKM*. Malang: Universitas Brawijaya Press. 2012.
- Siyoto, Sandu, dan Ali Sodik. *Dasar Metodologi Penelitian*. Sleman: Literasi Media Publishing.2015.
- Sri Ayuni, Ni Made. dan A.A.N. Oka Suryandinata Gora. *Balanced Scorecard*



Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penulisan karya tulis ini adalah sebagai berikut:

1. Penulisan karya tulis ini harus mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

solusi mengukur kinerja LPD di kabupaten buleleng. Bali: NILACAKRA. 2020

Syariati, Dian Dkk. *Balance Scorecard: Pedoman Praktis pada Industri Manufaktur*. Malang: Universitas Brawijaya Press. 2013.

Umar, Husein. *Studi Kelayakan Bisnis; Teknik Menganalisis Kelayakan Rencana bisnis secara kompeherensif*. Jakarta. Grameia Pustaka Utama: 2005.

Yam, Jim Hoy. *Manajemen Strategi: Konsep dan Implementasi*. Makassar: CV Nas Media Pustaka. 2020.

Yuono, Sony. dkk. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BLUD RSUD TENGGU RAFFIAN SIAK
LAPORAN REALISASI ANGGARAN
Untuk Tahun yang Berakhir Sampai Dengan 31 Desember 2019 dan 31 Desember 2018
(Dalam Rupiah Penuh Kecuali Dinyatakan Lain)

URAIAN	Catatan	ANGGARAN 2019 (Rp)	REALISASI 2019 (Rp)	%	REALISASI 2018 (Rp)
1	2	3	4	5	6
PENDAPATAN	5.2.1				
PENDAPATAN ASLI DAERAH	5.2.1.1				
Pendapatan Pajak Daerah	5.2.1.1.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Pendapatan Retribusi Daerah	5.2.1.1.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	5.2.1.1.3	0,00	0,00	0,00	0,00
Lain-lain PAD yang Sah	5.2.1.1.4	25.000.000.000,00	23.610.074.882,89	0,00	20.802.127.922,11
Jumlah Pendapatan Asli Daerah		25.000.000.000,00	23.610.074.882,89	94,44	20.802.127.922,11
PENDAPATAN TRANSFER	5.2.1.2				
TRANSFER PEMERINTAH PUSAT-	5.2.1.2.1				
DANA PERIMBANGAN					
Dana Bagi Hasil Pajak	5.2.1.2.1.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Dana Bagi Hasil Sumber Daya Alam	5.2.1.2.1.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Dana Alokasi Umum	5.2.1.2.1.3	0,00	0,00	0,00	0,00
Dana Alokasi Khusus	5.2.1.2.1.4	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Pendapatan Transfer-Dana Perimbangan		0,00	0,00	0,00	0,00
TRANSFER PEMERINTAH PUSAT-LAINNYA	5.2.1.2.2				
Dana Otonomi Khusus	5.2.1.2.2.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Dana Penyesuaian	5.2.1.2.2.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Pendapatan Transfer-Lainnya		0,00	0,00	0,00	0,00
TRANSFER PEMERINTAH PROPINSI	5.2.1.2.3				
Pendapatan Bagi Hasil Pajak	5.2.1.2.3.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Pendapatan Bagi Hasil Lainnya	5.2.1.2.3.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Pendapatan Transfer Pemerintah Propinsi		0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Pendapatan Transfer		0,00	0,00	0,00	0,00
LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH	5.2.1.3				
Pendapatan Hibah		0,00	0,00	0,00	0,00
Pendapatan Dana Darurat		0,00	0,00	0,00	0,00
Pendapatan Lainnya		0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Lain-lain Pendapatan yang Sah		0,00	0,00	0,00	0,00
JUMLAH PENDAPATAN		25.000.000.000,00	23.610.074.882,89	94,44	20.802.127.922,11
BELANJA	5.2.2				
BELANJA OPERASI	5.2.2.1				
Belanja Pegawai	5.2.2.1.1	3.070.161.480,00	2.646.932.777,00	86,21	2.018.762.500,00
Belanja Barang	5.2.2.1.2	21.179.838.520,00	19.897.815.985,00	93,95	17.565.968.650,00
Bunga	5.2.2.1.3	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsidi	5.2.2.1.4	0,00	0,00	0,00	0,00
Hibah	5.2.2.1.5	0,00	0,00	0,00	0,00
Bantuan Sosial	5.2.2.1.6	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Belanja Operasi		24.250.000.000,00	22.544.748.763,00	92,97	19.584.731.150,00



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

URAIAN	Catatan	ANGGARAN 2019 (Rp)	REALISASI 2019 (Rp)	%	REALISASI 2018 (Rp)
1	2	3	4	5	6
BELANJA MODAL	5.2.2				
Belanja Tanah	5.2.2.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Belanja Peralatan dan Mesin	5.2.2.2	750.000.000,00	749.772.591,00	99,97	423.240.225,00
Belanja Gedung dan Bangunan	5.2.2.3	0,00	0,00	0,00	0,00
Belanja Jalan, Irigasi dan Jaringan	5.2.2.4	0,00	0,00	0,00	0,00
Belanja Aset Tetap Lainnya	5.2.2.5	0,00	0,00	0,00	0,00
Belanja Lainnya					
Jumlah Belanja Modal		750.000.000,00	749.772.591,00	99,97	423.240.225,00
BELANJA TAK TERDUGA	5.2.3				
Belanja Tak Terduga	5.2.3.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Belanja Tak terduga		0,00	0,00	0,00	0,00
JUMLAH BELANJA		25.000.000.000,00	23.294.521.354,00	93,18	20.007.971.375,00
TRANSFER	5.2.3				
TRANSFER/BAGI HASIL KE DESA	5.2.3.1				
Bagi Hasil Pajak	5.2.3.1.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Bagi Hasil Retribusi	5.2.3.1.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Bagi Hasil Pendapatan Lainnya	5.2.3.1.3	0,00	0,00	0,00	0,00
JUMLAH TRANSFER/BAGI HASIL KE DESA		0,00	0,00	0,00	0,00
TRANSFER/BANTUAN KEUANGAN	5.2.3.2				
Transfer/Bantuan Keuangan Ke Pemerintah Daerah Lainnya	5.2.3.2.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Transfer/Bantuan Keuangan Ke Desa	5.2.3.2.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Transfer/Bantuan Keuangan Lainnya	5.2.3.2.3	0,00	0,00	0,00	0,00
JUMLAH TRANSFER/BANTUAN KEUANGAN		0,00	0,00	0,00	0,00
JUMLAH TRANSFER		0,00	0,00	0,00	0,00
JUMLAH BELANJA DAN TRANSFER		25.000.000.000,00	23.294.521.354,00	93,18	20.007.971.375,00
SURPLUS/DEFISIT		0,00	315.553.528,89		794.156.547,11
PEMBIAYAAN	5.2.4				
PENERIMAAN PEMBIAYAAN	5.2.3.1				
Penggunaan SILPA	5.2.3.1.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Penerimaan Kembali Pinjaman Daerah		0,00	0,00	0,00	0,00
Penerimaan Pokok Pinjaman	5.2.3.1.2	0,00	0,00	-	0,00
Jumlah Penerimaan		0,00	0,00	0,00	0,00
PENGELUARAN PEMBIAYAAN	5.2.3.2				
Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah		0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Pengeluaran		0,00	0,00	0,00	0,00
PEMBIAYAAN NETO		0,00	0,00	0,00	0,00
Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA)		0,00	315.553.528,89	0,00	794.156.547,11

Siak... 31 Desember 2019
 RSUD Tangku Raffan
 Pemimpin Badan Layanan Umum Daerah
 dr. H. BENNY CHAIRUDIN, Sp.An, M.Kes.
 NIP. 197310252005011008

Lihat Catatan Laporan Keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.



BLUD RSUD TENGGU RAFTAN SIAK
LAPORAN REALISASI ANGGARAN
 Untuk Tahun yang Berakhir Sampai Dengan 31 Desember 2020 dan 31 Desember 2019
 (Dalam Rupiah Penuh Kecuali Dinyatakan Lain)

URAIAN	Catatan	ANGGARAN 2020 (Rp)	REALISASI 2020 (Rp)	%	REALISASI 2019 (Rp)
1	2	3	4	5	6
PENDAPATAN	5.2.1				
PENDAPATAN ASLI DAERAH	5.2.1.1				
Pendapatan Pajak Daerah	5.2.1.1.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Pendapatan Retribusi Daerah	5.2.1.1.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	5.2.1.1.3	0,00	0,00	0,00	0,00
Lain-lain PAD yang Sah	5.2.1.1.4	29.700.000.000,00	33.062.195.672,14	0,00	23.610.074.882,89
Jumlah Pendapatan Asli Daerah		29.700.000.000,00	33.062.195.672,14	111,32	23.610.074.882,89
PENDAPATAN TRANSFER	5.2.1.2				
TRANSFER PEMERINTAH PUSAT- DANA PERIMBANGAN	5.2.1.2.1				
Dana Bagi Hasil Pajak	5.2.1.2.1.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Dana Bagi Hasil Sumber Daya Alam	5.2.1.2.1.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Dana Alokasi Umum	5.2.1.2.1.3	0,00	0,00	0,00	0,00
Dana Alokasi Khusus	5.2.1.2.1.4	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Pendapatan Transfer-Dana Perimbangan		0,00	0,00	0,00	0,00
TRANSFER PEMERINTAH PUSAT-LAINNYA	5.2.1.2.2				
Dana Otonomi Khusus	5.2.1.2.2.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Dana Penyesuaian	5.2.1.2.2.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Pendapatan Transfer-Lainnya		0,00	0,00	0,00	0,00
TRANSFER PEMERINTAH PROPINSI	5.2.1.2.3				
Pendapatan Bagi Hasil Pajak	5.2.1.2.3.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Pendapatan Bagi Hasil Lainnya	5.2.1.2.3.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Pendapatan Transfer Pemerintah Propinsi		0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Pendapatan Transfer	5.2.1.3				
LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH					
Pendapatan Hibah		0,00	0,00	0,00	0,00
Pendapatan Dana Darurat		0,00	0,00	0,00	0,00
Pendapatan Lainnya		0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Lain-lain Pendapatan yang Sah		0,00	0,00	0,00	0,00
JUMLAH PENDAPATAN		29.700.000.000,00	33.062.195.672,14	111,32	23.610.074.882,89
BELANJA	5.2.2				
BELANJA OPERASI	5.2.2.1				
Belanja Pegawai	5.2.2.1.1	3.088.000.000,00	2.939.671.567,00	95,20	2.646.932.777,00
Belanja Pegawai	5.2.2.1.2	25.862.000.000,00	24.959.654.674,00	96,51	19.897.815.986,00
Belanja Barang	5.2.2.1.3	0,00	0,00	0,00	0,00
Bunga	5.2.2.1.4	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsidi	5.2.2.1.5	0,00	0,00	0,00	0,00
Hibah	5.2.2.1.6	0,00	0,00	0,00	0,00
Bantuan Sosial		28.950.000.000,00	27.899.326.241,00	96,37	22.544.748.763,00
Jumlah Belanja Operasi		28.950.000.000,00	27.899.326.241,00	96,37	22.544.748.763,00

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

URAIAN	Catatan	ANGGARAN 2020 (Rp)	REALISASI 2020 (Rp)	%	REALISASI 2019 (Rp)
1	2	3	4	5	6
BELANJA MODAL	5.2.2.2				0,00
Belanja Tanah	5.2.2.2.1	0,00	0,00	0,00	
Belanja Peralatan dan Mesin	5.2.2.2.2	750.000.000,00	745.873.438,00	99,45	749.772.591,00
Belanja Gedung dan Bangunan	5.2.2.2.3	0,00	0,00	0,00	0,00
Belanja Jalan, Irigasi dan Jaringan	5.2.2.2.4	0,00	0,00	0,00	0,00
Belanja Aset Tetap Lainnya	5.2.2.2.5	0,00	0,00	0,00	0,00
Belanja Lainnya					
Jumlah Belanja Modal		750.000.000,00	745.873.438,00	99,45	749.772.591,00
BELANJA TAK TERDUGA	5.2.2.3				
Belanja Tak Terduga	5.2.2.3.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Belanja Tak terduga		0,00	0,00	0,00	0,00
JUMLAH BELANJA		29.700.000.000,00	28.645.199.679,00	96,45	23.294.521.354,00
TRANSFER	5.2.3				
TRANSFER/BAGI HASIL KE DESA	5.2.3.1				
Bagi Hasil Pajak	5.2.3.1.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Bagi Hasil Retribusi	5.2.3.1.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Bagi Hasil Pendapatan Lainnya	5.2.3.1.3	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah TRANSFER/BAGI HASIL KE DESA		0,00	0,00	0,00	0,00
TRANSFER/BANTUAN KEUANGAN	5.2.3.2				
Transfer/Bantuan Keuangan Ke Pemerintah Daerah Lainnya	5.2.3.2.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Transfer/Bantuan Keuangan Ke Desa	5.2.3.2.2	0,00	0,00	0,00	0,00
Transfer/Bantuan Keuangan Lainnya	5.2.3.2.3	0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah TRANSFER/BANTUAN KEUANGAN		0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah TRANSFER		0,00	0,00	0,00	0,00
JUMLAH BELANJA DAN TRANSFER		29.700.000.000,00	28.645.199.679,00	96,45	23.294.521.354,00
SURPLUS/DEFISIT		0,00	4.416.995.993,14		315.553.528,89
PEMBIAYAAN	5.2.4				
PENERIMAAN PEMBIAYAAN	5.2.3.1				
Penggunaan SILPA	5.2.3.1.1	0,00	0,00	0,00	0,00
Penerimaan Kembali Pinjaman Daerah		0,00	0,00	0,00	0,00
Penerimaan Pokok Pinjaman	5.2.3.1.2	0,00	0,00	-	0,00
Jumlah Penerimaan		0,00	0,00	0,00	0,00
PENGELUARAN PEMBIAYAAN	5.2.3.2				
Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah		0,00	0,00	0,00	0,00
Jumlah Pengeluaran		0,00	0,00	0,00	0,00
PEMBIAYAAN NETO					
Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran (SILPA)		0,00	4.416.995.993,14	0,00	315.553.528,89

Siak, 31 Desember 2020

RSUD Tengku Ralfan

Pemimpin Badan Layanan Umum Daerah

dr. H. BENNY CHAIRUDIN, Sp. An, M. Kes.
NIP. 19751025 200501 1 008

Lihat Catatan Laporan Keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

PEMERINTAH KABUPATEN SIAK
DINAS KESEHATAN

UPTD RSUD TENGGU RAFI'AN

JL. Raja Kecil No.1 Siak Sri Indrapura Kode Pos 28671 Telp. (0764) 20012
website : www.rsud.siakkab.go.id



SURAT PERINTAH

Nomor : 071 /RSUD-TR/2021

Nama : dr. H. BENNY CHAIRUDDIN, Sp. An, M.Kes

Jabatan : Direktur

MEMERINTAHKAN :

Kepada

Nama : YURNAWATI, S.Sos, M.Si

Jabatan : Kasi Keuangan

Untuk : Membantu Pelaksanaan Riset Mahasiswa Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau mengenai "Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Di UPTD RSUD Tengku Rafi'an Siak)".

Kepada

Nama : MOH. HAFIS IKHWAN

NIK : 1408020207970003

Program Studi : S1 Akuntansi

Demikian disampaikan, untuk dapat dimaklumi dan ditindak lanjuti.

Ditetapkan : Siak Sri Indrapura

Pada tanggal : 18 Juni 2021

DIREKTUR

dr.H.BENNY CHAIRUDDIN,Sp.An,M.Kes
NIP. 197510252005011008

Demikian disampaikan kepada Yth :

1. Pembimbing Riset di UPTD RSUD Tengku Rafi'an Siak
2. Yang bersangkutan
3. Arsip



Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**PEMERINTAH KABUPATEN SIAK
DINAS KESEHATAN**

UPTD RSUD TENGGU RAFI'AN

JL. Raja Kecil No.1 Siak Sri Indrapura Kode Pos 28671 Telp. (0764) 20012
website : www.rsud.siakkab.go.id



SURAT KETERANGAN IZIN PENELITIAN

Nomor : 445/RSUD-TR/446

Yang bertanda tangan dibawah ini Direktur UPTD RSUD Tengku Rafi'an Kabupaten Siak dengan ini menerangkan bahwa saudara :

Nama : MOH. HAFIS IKHWAN

NIK : 1408020207970003

Program Studi : S1 Akuntansi

Mahasiswa Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Program S1 Akuntansi tersebut diberikan izin penelitian dan pengumpulan data di RSUD Tengku Rafi'an dengan Judul Penelitian :

**ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD
(STUDI KASUS DI UPTD RSUD Tengku Rafi'an Siak) "**

Demikianlah surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Siak Sri Indrapura, 18 Juni 2021

DIREKTUR,

dr.H.Benny Chairuddin Sp.An,M.Kes
Pembina
NIP. 19751025 200501 1 008

UIN SUSKA RIAU

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**REKAPITULASI KETENAGAAAN UPID RSUD TENGGU RAFFIAN SIAK
TAHUN 2021**

BULAN : JUNI

NO	Jabatan	PNS	JENIS KETENAGAAAN											JUMLAH
			PTT Daerah	Honor Daerah	Honor Kantor	Honor BLUD	Kontrak	PPDS	TBK	TKS	PTT DINKES	TBM DINKES		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	Direktur RSUD Siak	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
2	Kabid. Tata Usaha	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
3	Kabid Pelayanan dan Penunjang Medis	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
4	Kabid Pengendalian & Operasional	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
5	Kabid Keperawatan	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
6	Kasi Keuangan	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
7	Kasi Program & Pelaporan	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
8	Kasi Umum Kepegawaian & Humas	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
9	Kasi Penunjang Non Medik	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
10	Kasi Sarana dan Prasarana	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
11	Kasi Penunjang Medis	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
12	Kasi Pelayanan Medis	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
13	Kasi Asuhan Keperawatan	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
14	Kasi Pelayanan Keperawatan	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
15	Fungsional Umum	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
16	Pelaksana	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
17	Auditor	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	
18	Analisis Sistem Informasi dan Jaringan	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
19	Epidemiolog Kesehatan	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
20	Pengadministrasian Rekam Medis dan Informasi	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
21	Pengadministrasian Umum	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
22	Pengadministrasian Kepegawaian	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
23	Pengadministrasian Keuangan	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
24	Pengambil Ambulans	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

NO	Jabatan	JENIS KETENAGAAN											
		PNS	PTT Daerah	Honor Daerah	Honor Kantor	Honor BLUD	Kontrak	PPDS	TBR	TKS	PTT DINKES	TBR DINKES	JUMLAH
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
25	Analisis Humas dan Protokol	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
26	Analisis Kesehatan	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
27	Dokter Spesialis Anak	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
28	Dokter Spesialis Anestesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
29	Dokter Spesialis Bedah	3	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	4
30	Dokter Spesialis Kebidanan / Obstetri & Ginekologi	1	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	3
31	Dokter Spesialis Kulit dan Kelamin	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2
32	Dokter Spesialis Mata	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
33	Dokter Spesialis Patologi Klinik	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2
34	Dokter Spesialis Patologi Anatomi	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
35	Dokter Spesialis Paru & Pernafasan	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2
36	Dokter Spesialis Fisik dan Rehabilitasi Medik	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
37	Dokter Spesialis Penyakit Dalam	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
38	Dokter Spesialis THT	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
39	Dokter Spesialis Saraf/Neurologi	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
40	Dokter Spesialis Orthopedi dan Traumatologi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
41	Dokter Spesialis Jantung & Pembuluh Darah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
42	Dokter Spesialis Radiologi	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2
43	Dokter Spesialis Pakstari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
44	Dokter Spesialis Bedah Mulut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
45	Dokter Umum	10	-	-	-	-	15	-	-	-	-	-	25
46	Dokter Gigi	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
47	Pengas Elektronedik	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
48	Administrasi	-	-	-	-	-	-	-	7	-	-	-	8
49	Administrasi Kesehatan	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
50	Analisis	9	1	-	1	4	-	-	-	-	-	-	15
51	Pengas Labor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
52	Pengas UTDRS	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	3
53	53	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

NO	Jabatan	JENIS KETENAGAAAN											
		PNS	PTT Daerah	Honor Daerah	Honor Kantor	Honor BLUD	Kontrak	PPDS	TBK	TKS	PTT DINKES	TBM DINKES	JUMLAH
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
54	Asisten Apoteker	6	-	-	-	8	-	-	3	-	-	-	17
55	Asisten Tenaga Kesehatan	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	4
56	Petugas Gudang Obat	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	3
57	Petugas CSSD	-	-	-	5	1	-	-	-	-	1	-	7
58	Endoteknis	2	-	-	-	1	-	-	4	-	-	-	7
59	Radiografer	3	-	-	-	4	-	-	1	-	-	-	8
60	Fisikawan Medik	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
61	Percham Medis	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
62	Petugas Rekam Medik	-	-	-	5	2	-	-	-	-	-	-	7
63	Petugas Loket	-	-	1	5	-	-	-	-	-	-	-	6
64	Petugas Receptionist	-	-	-	3	1	-	-	-	-	-	-	4
65	Perawat	52	3	-	-	42	-	-	62	-	6	-	165
66	Pekarya	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	3
67	Perawat Gigi	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
68	Perawat Anestesi	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
69	Tekniker Gigi	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	3
70	Bidan	10	4	-	-	7	-	-	45	-	4	-	70
71	Petugas Kamar Jemazah	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2
72	Ahli Gizi	4	-	-	-	1	-	-	5	-	-	-	10
73	Petugas Juru Masak	-	-	-	8	1	-	-	-	-	-	-	9
74	Petugas Pramusaji	-	-	-	5	5	-	-	-	-	-	-	10
75	Petugas Laundry	-	-	-	6	2	-	-	-	-	-	-	8
76	Petugas Operator Komputer	-	-	-	45	28	-	-	-	-	-	-	73
77	Temaga Informasi dan Teknologi	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	3
78	Petugas Pengelola Keuangan RS	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	6
79	Sanitarian	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
80	Matronis	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
81	Petugas Linbuh	-	-	-	7	2	-	-	-	-	-	-	9
82	Petugas Keperawatan	-	-	-	6	1	-	-	-	-	-	-	7

Hak Cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

NO	Jabatan	JENIS KETENAGAAN											
		PNS	PTT Daerah	Honor Daerah	Honor Kantor	Honor BLUD	Kontrak	PPDS	TBK	TKS	PTT DINKES	TBM DINKES	JUMLAH
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
83	Petugas Oksigen	-	-	-	4	1	-	-	-	-	-	-	5
84	Petugas Teknis Bangunan	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
85	Petugas Supir	-	-	-	8	-	-	-	-	-	-	-	8
86	Petugas Taman	-	-	-	18	1	-	-	-	-	-	-	19
87	Pembina Security	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
88	Petugas Keamanan	-	-	-	23	5	-	-	-	-	-	-	28
89	Koordinator Kebersihan	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
90	Koordinator Taman	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
91	Petugas Kebersihan	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
92	Koordinator Hukum Kesehatan, Humas dan Layanan	-	-	-	34	17	-	-	-	-	-	-	51
93	Koordinator Kemitraan dan Pemasaran	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
94	Petugas Porter Obat	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	2
TOTAL		172	8	1	199	155	23	-	129	-	11	-	698

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



PEMERINTAH PROVINSI RIAU
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU

Gedung Menara Lancang Kuning Lantai I dan II Komp. Kantor Gubernur Riau
 Jl. Jend. Sudirman No. 460 Telp. (0761) 39064 Fax. (0761) 39117 **PEKANBARU**
 Email : dpmtsp@riau.go.id

REKOMENDASI

Nomor : 503/DPMTSP/NON IZIN-RISET/41203
 TENTANG

**PELAKSANAAN KEGIATAN RISET/PRA RISET
 DAN PENGUMPULAN DATA UNTUK BAHAN SKRIPSI**



1.04.02.01

Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Riau, setelah membaca Surat Permohonan Riset dari : **Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau, Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9//2021 Tanggal 16 April 2021**, dengan ini memberikan rekomendasi kepada:

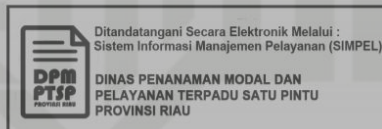
- | | |
|----------------------|--|
| 1. Nama | : MOH HAFIS IKHWAN |
| 2. NIM / KTP | : 11473105415 |
| 3. Program Studi | : AKUNTANSI |
| 4. Jenjang | : S1 |
| 5. Alamat | : SIAK |
| 6. Judul Penelitian | : ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD STUDI KASUS DI RSUD SIAK SRI INDRAPURA |
| 7. Lokasi Penelitian | : RSUD SIAK SRI INDRAPURA |

Dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Tidak melakukan kegiatan yang menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan.
2. Pelaksanaan Kegiatan Penelitian dan Pengumpulan Data ini berlangsung selama 6 (enam) bulan terhitung mulai tanggal rekomendasi ini diterbitkan.
3. Kepada pihak yang terkait diharapkan dapat memberikan kemudahan serta membantu kelancaran kegiatan Penelitian dan Pengumpulan Data dimaksud.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Dibuat di : Pekanbaru
 Pada Tanggal : 4 Mei 2021



Tembusan :
Disampaikan Kepada Yth :

1. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Riau di Pekanbaru
2. Bupati Siak
 Up. Kaban Kesbangpol dan Linmas di Siak Sri Indrapura
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau di Pekanbaru
4. Yang Bersangkutan



© Hak Cipta



UIN SUSKA RIAU

UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KEMENTERIAN AGAMA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
 FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
 كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية
 FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
 Jl. H. R. Soebrantas No. 155 Km. 15 Tuahmadani Tampan - Pekanbaru 28293 PO Box 1400 Telp. 0761-562051
 Fax. 0761-562052 Web. www.uin-suska.ac.id, E-mail : fekonsos@uin-suska.ac.id

Nomor : Un.04/F.VII/PP.00.9/2470/2021
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Hal : Izin Riset

Pekanbaru, 16 April 2021 M
 4 Ramadhan 1442 H

Kepada
 Yth. Direktur
 Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Siak Sri Indrapura
 di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, disampaikan bahwa salah seorang Mahasiswa Fakultas
 Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau :

Nama : Moh Hafis Ikhwan
 NIM. : 11473105415
 Jurusan : Akuntansi
 Semester : XIV (Empat Belas)

bermaksud mengadakan Riset dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul:
**"Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balance Scorecard
 (Studi Kasus Di Rsud Siak Sri Indrapura) "** Untuk itu kami mohon kiranya
 Saudara berkenan memberikan bantuan yang diperlukan kepada mahasiswa
 tersebut.

Demikianlah, atas bantuan dan kerjasama Saudara diucapkan terima kasih.



Dekan,

Dr. Drs. H. Muh. Said HM, M.Ag, MM
 NIP. 19620512 198903 1 003



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
UIN Suska Riau
Universitas Islam Sumatera Utara

PEMERINTAH KABUPATEN SIAK
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU (DPMPTSP)

Komplek Perkantoran Tanjung Agung Kel. Sungai Mempura, Kecamatan Mempura, Kode Pos : 28671
No. Telp/Fax : (0764) 8001013 e-Mail : info@dpmptsp.siakkab.go.id Website : dpmptsp.siakkab.go.id

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

NOMOR : 78/DPMPTSP/SKP/V/2021

Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Siak, setelah membaca surat permohonan Riset/Pra Riset dari : Kepala DPMPTSP Provinsi Riau Nomor: 503/DPMPTSP/NON IZIN-RISET/41203 Tanggal Riset 04 Mei 2021, dengan ini memberi Surat Keterangan Penelitian kepada:

Nama	: MOH. HAFIS IKHWAN
NIM/NIK KTP	: 1408020207970003
Program Studi	: Akuntansi
Jenjang	: S1
Alamat	: Jl. BOB RT. 010 RW. 005 Kampung Mengkapan Kecamatan Sungai Apit
Judul Penelitian	: Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balance Scorecard Studi Kasus di RSUD Siak Sri Indrapura
Lokasi Penelitian	: RSUD Siak Sri Indrapura Kabupaten Siak

Dengan ketentuan sebagai berikut :

- Tidak melakukan kegiatan yang menyimpang dari ketentuan yang telah ditetapkan.
- Pelaksanaan Kegiatan Penelitian dan Pengumpulan Data ini berlangsung selama 1 (satu) tahun terhitung mulai tanggal surat keterangan penelitian ini diterbitkan.
- Kepada pihak yang terkait diharapkan dapat memberikan kemudahan serta membantu kelancaran kegiatan Penelitian dan Pengumpulan Data dimaksud.

Demikian Surat Keterangan Penelitian ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.



Ditetapkan di : Siak Sri Indrapura
Pada tanggal : 25 Mei 2021

KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN
PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
KABUPATEN SIAK,



H. HERIYANTO, SH
Pembina Utama Muda
NIP. 19710715 199803 1 006

Tembusan disampaikan kepada Yth.:

- Bupati Siak di Siak Sri Indrapura (sebagai laporan);
- Kepala Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Siak di Siak Sri Indrapura;
- Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Suska Riau;
- Yang Bersangkutan.

Dokumen ini menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai
Sertifikasi Elektronik (BSrE) Badan Siber dan Sandi Negara



Balai
Sertifikasi
Elektronik

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

[illegible]

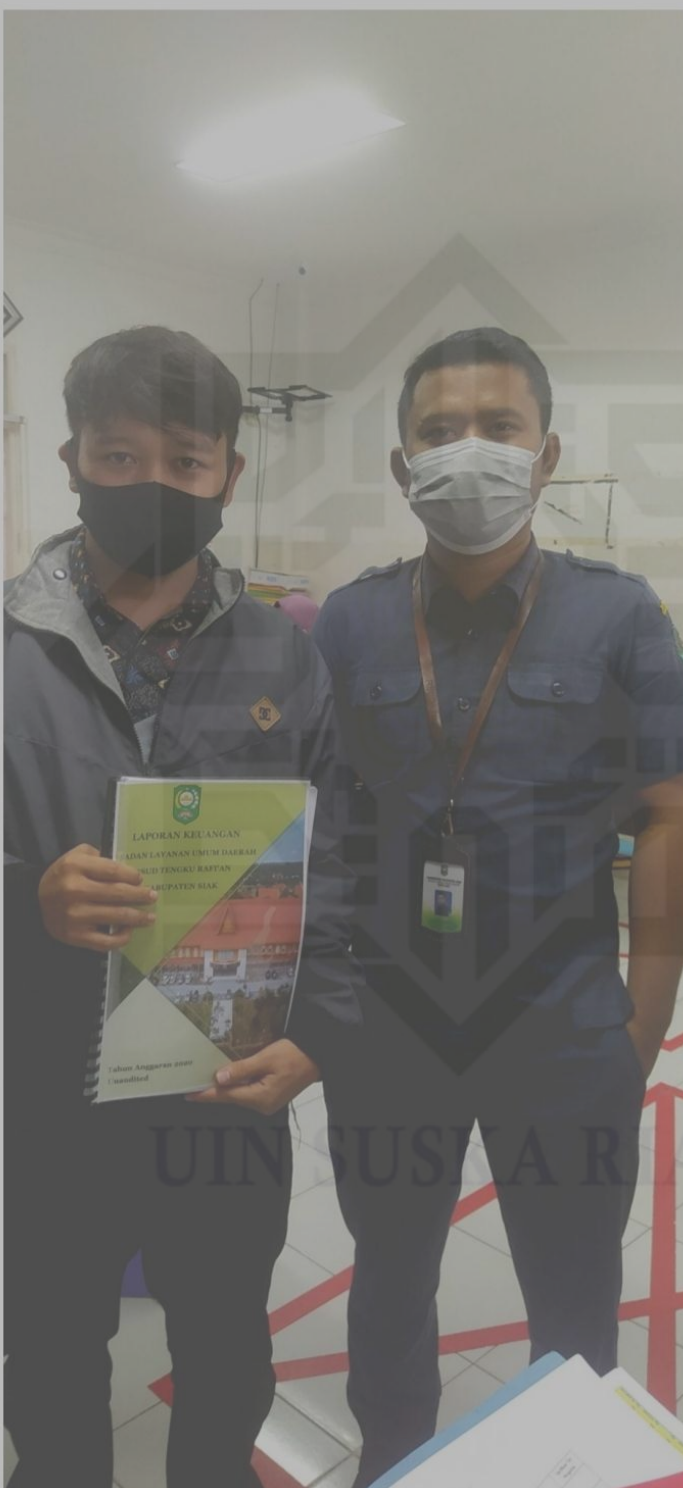


© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP PELAYANAN DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SIAK SRI INDRAPURA

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Keterangan cara pengisian :

Berilah tanda X untuk setiap pertanyaan di bawah ini sesuai dengan kenyataan diterima dalam pelayanan pada kolom :

1. Sangat tidak puas
2. Tidak puas
3. Netral / biasa saja
4. Puas
5. Sangat puas

No	Pertanyaan	Penilaian				
		1	2	3	4	5
Tingkat kepuasan pelanggan						
1	Puaskah bapak / ibu terhadap kualitas pelayanan pengobatan yang di berikan rumah sakit ?					
2	Bagaimanakah kecepatan dan ketanggapan karyawan dalam memberikan pelayanan pengobatan ?					
3	Bagaimanakah kenyamanan yang di berikan rumah sakit dalam melayani consumer ?					
Total						
Tingkat retensi pelanggan						

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

4	Pegawai rumah sakit memberikan pelayanan yang baik terhadap pasien yang berobat?					
5	Pegawai rumah sakit ramah terhadap pasien yang berobat?					
6	Bagaimana profesionalisme pegawai rumah sakit dalam menangani pasien yang sedang berobat?					
	Total					
Tingkat akuisisi pelanggan						
7	bagaimana pelayanan di setiap poli klinik terhadap setiap pelanggan?					
8	Bagaimana fasilitas yang berikan rumah sakit terhadap pasien rawat inap?					
9	Bagaimana keramahan dan profesionalitas perawat dalam menangani pasien?					
	Total					



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KUESIONER PROSES BISNIS INTERNAL DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SIAK SRI INDRAPURA

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Keterangan cara pengisian :

Berilah tanda X untuk setiap pertanyaan di bawah ini sesuai dengan kenyataan diterima dalam pelayanan pada kolom :

1. Sangat tidak puas
2. Tidak puas
3. Netral / biasa saja
4. Puas
5. Sangat puas

No	Pertanyaan	Pilihan jawaban				
		1	2	3	4	5
1	Puaskah bapak/ibu terhadap gaya kepemimpinan yang sekarang?					
2	Puaskah bapak /ibu terhadap perhatian yang diberikan pimpinan ?					
3	Bagaimana tngkat kepuasan bapak /ibu terhadap gaji/upah yang diberikan rumah sakit ?					
4	Puaskah bapak/ibu mengenai pengembangan pelayanan pengibatan dapat diandalkan sebagai sasaran strategis dalam proses bisnis internal?					



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5	Apakah bapak /ibu terhadap inovasi pelayanan pengobatan yang diberikan rumah sakit?					
6	Sejauhmana tingkat kepuasan bapak/ibu terhadap keputusan pengembangan pelayanan pengobatan kemasyarakat					
Total						



KUESIONER PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SIAK SRI INDRAPURA

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Keterangan cara pengisian :

Berilah tanda X untuk setiap pertanyaan di bawah ini sesuai dengan kenyataan diterima dalam pelayanan pada kolom :

1. Sangat tidak puas
2. Tidak puas
3. Netral / biasa saja
4. Puas
5. Sangat puas

No	Pertanyaan	Pilihan jawaban				
		1	2	3	4	5
Kapabilitas pekerja						
1	Saya mampu memahami segala sesuatu yang berhubungan dengan bidang pekerjaan					
2	Saya mampu bersosialisasi dengan baik terhadap lingkungan kerja					
3	Saya mampu memahami kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan dengan baik					
Total						
Kapabilitas system informasi						
4	Rumah sakit menyediakan sarana informasi untuk mempermudah pengelolaan data					

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

5	Rumah sakit menyediakan media informasi untuk memudahkan masyarakat mendapatkan informasi terkait kesehatan					
6	Rumah sakit menyediakan sarana informasi tentang pelayanan kesehatan atau pendaftaran melalui media informasi?					
Total						
Motivasi, pemberdayaan dan kesadaran						
8	Saya memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas					
9	Saya selalu berusaha dengan maksimal untuk berhasil menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya					
10	Saya selalu meminta saran dari rekan kerja agar lebih maksimal dalam menyelesaikan tugas					
Total						

Tabulasi Kuesioner												
Kinerja Perspektif Pelanggan												
No Responden	Tingkat Kepuasan Pelanggan				Tingkat Retensi Pelanggan				Tingkat Akuisi Pelanggan			
	1	2	3	Total	1	2	3	Total	1	2	3	Total
1	5	4	5	14	5	5	4	14	5	5	4	14
2	4	4	5	13	4	4	5	13	4	4	5	13
3	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
4	5	3	4	12	5	4	5	14	3	5	4	12
5	5	4	3	12	3	4	5	12	5	3	5	13
6	2	4	5	11	4	5	4	13	5	4	4	13
7	5	3	4	12	2	3	4	9	4	5	4	13
8	5	3	4	12	4	3	3	10	2	3	3	8
9	4	3	4	11	3	4	5	12	4	4	5	13



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

1. Dilarang menyalin, mengutip, atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa izin UIN Suska Riau.

10	4	4	4	12	3	4	4	11	4	5	5	14
11	5	5	4	14	5	3	4	12	4	4	3	11
12	5	2	5	12	5	3	5	13	3	5	3	11
13	4	3	3	10	4	5	5	14	3	2	4	9
14	4	4	2	10	4	5	4	13	4	4	4	12
15	4	3	4	11	3	3	4	10	5	3	2	10
16	4	3	4	11	5	2	1	8	4	5	4	13
17	4	2	4	10	2	3	4	9	5	2	3	10
18	4	4	3	11	3	3	4	10	2	3	5	10
19	5	4	5	14	4	3	4	11	4	4	3	11
20	3	3	3	9	4	4	5	13	4	4	3	11
21	3	2	3	8	2	4	3	9	5	5	3	13
22	3	3	3	9	4	3	4	11	3	5	2	10
23	4	3	2	9	5	5	4	14	3	3	4	10
24	4	4	3	11	3	3	3	9	5	5	5	15
25	2	2	4	8	3	3	3	9	2	5	3	10
26	4	3	4	11	4	2	4	10	4	2	3	9
27	5	3	5	13	2	3	4	9	4	3	2	9
28	5	3	5	13	5	3	4	12	2	4	4	10
29	4	5	2	11	2	3	5	10	5	4	4	13
30	4	4	5	13	4	2	4	10	5	3	4	12
31	2	5	2	9	5	5	3	13	3	5	5	13
32	4	4	3	11	2	5	3	10	3	3	5	11
33	4	3	4	11	3	1	4	8	3	3	3	9
34	4	3	4	11	4	4	3	11	5	2	1	8
35	5	2	5	12	3	4	4	11	1	2	3	6
36	4	4	3	11	5	4	4	13	2	4	4	10
37	4	3	3	10	4	2	5	11	2	4	2	8
38	3	4	1	8	5	3	5	13	5	3	4	12
39	4	4	4	12	3	3	4	10	2	5	2	9
40	5	5	3	13	4	5	2	11	3	3	4	10
41	5	2	4	11	5	5	2	12	3	3	2	8
42	4	4	4	12	3	2	2	7	3	4	5	12
43	4	3	3	10	1	2	5	8	3	5	1	9
44	2	2	5	9	4	2	5	11	3	1	3	7
45	3	4	2	9	4	2	2	8	2	4	3	9
46	5	4	5	14	4	2	2	8	2	3	3	8
47	4	5	1	10	5	4	4	13	3	2	2	7
48	4	4	4	12	3	4	3	10	3	5	4	12
49	4	2	2	8	3	4	3	10	3	4	1	8



1. Dianggap menghimpun dan memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
2. Dianggap menghimpun dan memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

50	3	3	4	10	4	4	3	11	3	3	2	8
51	4	3	2	9	3	2	4	9	4	4	5	13
52	4	5	4	13	5	1	2	8	4	2	5	11
53	4	3	4	11	3	2	4	9	3	4	3	10
54	3	2	3	8	3	2	5	10	3	5	1	9
55	2	4	3	9	4	4	2	10	1	2	5	8
56	2	3	4	9	3	5	3	11	4	3	1	8
57	3	2	4	9	3	4	3	10	1	3	5	9
58	5	5	4	14	4	2	5	11	3	2	3	8
59	4	1	2	7	4	4	5	13	3	5	4	12
60	3	2	3	8	4	4	2	10	1	2	4	7
61	3	1	3	7	4	3	3	10	4	2	3	9
62	3	3	4	10	4	3	3	10	3	4	3	10
63	2	5	1	8	4	2	3	9	3	2	5	10
64	4	5	4	13	4	2	3	9	3	1	4	8
65	4	1	3	8	2	4	3	9	4	4	5	13
66	4	3	5	12	3	4	3	10	4	4	4	12

Tabulasi Data Kuesioner							
Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal							
no responden	Proses Operasional						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	5	4	5	3	4	5	26
2	4	5	5	3	4	3	24
3	4	4	3	5	4	4	24
4	4	3	5	3	4	4	23
5	4	4	3	4	3	5	23
6	4	5	3	3	3	4	22
7	4	5	3	3	4	4	23
8	3	3	5	4	3	4	22
9	4	4	3	4	4	4	23
10	3	4	5	3	4	4	23
11	4	5	3	3	4	4	23
12	4	3	3	5	3	4	22
13	3	4	5	3	4	4	23
14	3	5	3	4	3	5	23
15	4	4	3	5	4	3	23
16	3	4	5	3	4	4	23
17	4	5	3	3	3	5	23



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

18	4	5	3	3	4	4	23
19	5	4	3	3	4	4	23
20	3	3	5	4	3	5	23
21	4	4	5	3	4	3	23
22	3	4	3	5	3	4	22
23	4	4	3	4	4	4	23
24	3	5	3	4	3	4	22
25	4	3	3	5	4	4	23
26	4	5	5	3	4	4	25
27	3	5	3	4	4	3	22
28	4	3	3	4	5	4	23
29	4	4	3	4	3	4	22
30	3	5	3	4	4	4	23
31	4	5	3	3	4	3	22
32	3	3	5	4	4	4	23
33	5	4	3	3	3	4	22
34	4	4	3	4	3	4	22
35	4	3	3	4	5	4	23
36	4	3	3	4	5	3	22
37	2	4	5	4	3	4	22
38	3	4	3	4	5	3	22
39	4	4	3	4	3	4	22
40	3	4	3	4	5	3	22
41	4	2	5	4	3	4	22
42	3	3	3	4	4	5	22
43	4	4	3	4	3	3	21
44	3	3	5	4	3	4	22
45	4	4	3	4	3	4	22
46	3	4	3	4	5	4	23
47	2	3	5	4	5	4	23
48	4	3	5	3	3	3	21
49	5	2	3	4	4	4	22
50	4	4	3	4	4	3	22
51	3	4	3	4	4	4	22
52	4	3	3	4	4	3	21
53	3	4	5	3	4	3	22
54	4	3	3	4	4	4	22
55	3	3	5	4	4	3	22
56	4	4	3	4	3	4	22
57	3	3	5	4	4	4	23



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

1. Dilarang menyalin atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

58	3	3	5	4	4	4	23
59	3	4	3	4	4	5	23
60	4	3	3	4	4	4	22
61	3	3	5	3	4	5	23
62	5	3	3	4	4	4	23
63	3	4	5	3	4	3	22

Tabulasi Data Kuesioner												
Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran												
No	Kapabilitas Pekerja				Kapabilitas Sistem Informasi				Motivasi, Pemberdayaan, kesadaran			
	1	2	3	Total	1	2	3	Total	1	2	3	Total
1	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	4	13
2	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	3	11
3	4	4	3	11	5	5	3	13	5	4	5	14
4	4	4	5	13	5	4	4	13	3	5	4	12
5	5	3	4	12	3	5	4	12	4	3	4	11
6	5	3	4	12	4	4	5	13	5	4	3	12
7	4	4	5	13	4	4	4	12	4	5	4	13
8	4	4	3	11	4	4	3	11	4	3	5	12
9	4	4	4	12	5	4	4	13	5	4	4	13
10	5	2	5	12	4	4	4	12	3	5	5	13
11	4	4	3	11	4	4	4	12	4	2	3	9
12	4	4	4	12	2	4	3	9	4	4	4	12
13	4	4	4	12	4	2	4	10	3	5	3	11
14	4	4	4	12	5	3	4	12	4	3	4	11
15	4	4	3	11	5	3	2	10	4	3	5	12
16	4	4	4	12	3	5	3	11	5	5	3	13
17	2	5	5	12	4	5	5	14	3	5	4	12
18	4	4	4	12	4	5	3	12	4	3	5	12
19	5	2	5	12	3	4	4	11	5	3	4	12
20	4	4	4	12	4	2	5	11	4	3	5	12
21	3	4	5	12	5	5	4	14	2	4	3	9
22	4	3	5	12	4	4	3	11	4	2	4	10
23	4	4	4	12	2	4	4	10	5	4	5	14
24	5	3	4	12	4	5	3	12	4	4	3	11
25	4	4	3	11	4	5	4	13	3	3	4	10



1. Dilarang menyalin, mengutip, atau menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengutip dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

26	4	4	3	11	5	4	4	13	3	4	5	12
27	4	4	4	12	4	4	5	13	4	5	5	14
28	2	5	5	12	5	3	3	11	4	4	4	12
29	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	5	11
30	4	3	5	12	3	4	4	11	4	5	5	14
31	3	5	4	12	4	3	2	9	4	4	3	11
32	4	3	4	11	4	4	4	12	3	3	4	10
33	4	4	2	10	4	4	4	12	3	4	3	10
34	2	5	4	11	4	4	3	11	4	5	5	14
35	4	3	4	11	3	4	4	11	5	3	4	12
36	3	5	2	10	4	5	3	12	4	4	3	11
37	5	3	3	11	5	5	4	14	5	2	4	11
38	4	4	2	10	5	4	5	14	4	4	4	12
39	3	5	3	11	2	4	3	9	2	3	5	10
40	4	3	5	12	4	4	3	11	4	3	3	10
41	4	4	2	10	4	3	4	11	4	4	3	11
42	2	5	4	11	4	4	4	12	5	5	5	15
43	4	3	4	11	4	3	3	10	4	4	5	13
44	4	4	2	10	3	4	4	11	5	5	3	13
45	2	5	5	12	4	4	4	12	4	3	5	12
46	4	3	5	12	4	4	4	12	4	4	3	11
47	4	4	5	13	3	5	4	12	4	4	4	12
48	3	5	4	12	5	4	3	12	3	3	3	9
49	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12
50	4	4	4	12	5	5	4	14	4	2	4	10
51	5	5	4	14	3	4	3	10	4	5	4	13
52	4	4	4	12	4	4	4	12	5	3	4	12
53	4	4	4	12	4	3	5	12	4	4	4	12
54	3	5	4	12	4	4	3	11	4	3	4	11
55	4	4	4	12	3	4	5	12	3	4	4	11
56	4	4	4	12	4	4	2	10	4	3	4	11
57	4	3	5	12	4	5	4	13	4	4	4	12
58	3	5	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
59	4	4	4	12	5	4	3	12	4	2	4	10
60	4	4	4	12	4	3	4	11	3	4	4	11
61	3	4	5	12	4	4	4	12	4	3	4	11
62	4	4	4	12	3	3	5	11	4	4	4	12
63	4	4	4	12	4	4	2	10	5	5	4	14



© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



BIOGRAFI PENULIS

Moh Hafis Ikhwan lahir di Mengkapan, Kabupaten Siak Sri Indrapura pada tahun 1997, anak ketiga dari lima bersaudara dari pasangan Ayahanda Yulius dan Ibunda Supi.

Pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan ke Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau sebagai mahasiswa Jurusan Akuntansi, dan penulis

pernah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Pematang Sikek, Kabupaten Rokan Hilir.

Penulis dinyatakan lulus pada tahun 2021 dan Penulis telah menyelesaikan tugas akhir dengan judul skripsi : Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” (Studi Kasus di RSUD Siak Sri Indrapura).

Selama kuliah penulis aktif menjadi Mahasiswa di kampus Uin Suska Riau. Dengan ketekunan, motivasi dan ambisi yang kuat untuk terus belajar dan berusaha penulis berhasil menyelesaikan tugas akhir sebagai mahasiswa di kampus Uin Suska Riau dengan menyelesaikan skripsi.

E-Mail : alhafis.ikhwan.hi@gmail.com